

MOOC CHATONS #2 : Développer une offre de services pour accompagner les associations dans leur transition numérique éthique

S07 - Designer une offre de service

Objectifs de la séquence

Objectif général : savoir définir une offre de service, la rendre lisible et visible auprès des clients associatifs potentiels.

Objectifs pédagogiques

- A l'issue de ce module, les participant·es sauront, à partir d'un modèle économique et tarifaire, définir une bonne offre de service.
- A l'issue de ce module, les participant·es seront en mesure de dimensionner un pack association pour répondre aux besoins de ce public particulier.
- A l'issue de ce module, les participant·es sauront communiquer et prospecter sur leur offre de service pour se faire connaître et trouver des client·es.

Introduction

Dans cette séquence, nous vous proposons de mieux appréhender comment définir une offre de service en fonction de votre modèle économique et tarifaire, et de l'adapter aux besoins des associations.

Nous verrons également comment communiquer sur votre offre de service, par quels canaux, pour quels objectifs.

7.1 - Définir une offre de service

7.1.1 - Définir son modèle économique

Le modèle économique, que ce soit pour une entreprise ou une association, c'est la **manière dont sont générées des recettes économiques**. Ces recettes permettent ensuite d'envisager des dépenses. Une structure en bonne santé économique aura a minima un équilibre entre ses recettes et ses dépenses. On parle alors de viabilité économique. Si les recettes excèdent les dépenses, on parle de rentabilité économique. La rentabilité permet l'investissement (recrutements, amélioration ou augmentation des services, etc.), l'augmentation de la trésorerie (utile en cas de baisse de l'activité), ou encore l'octroi de dividendes aux salarié·es, sociétaires et/ou actionnaires de la structure.

Les modèles économiques sont très nombreux et peuvent par ailleurs être composites : cotisations d'adhérent·es (pour des associations), vente d'abonnements à des services, vente de produits, réponse à des appels d'offre ou appels à projets, dons, subventions, mécénat, etc.

Un modèle économique vise donc à équilibrer les dépenses et les recettes, et pense, à un niveau macro, les recettes de chaque source de revenus. Par exemple, le modèle économique d'une première structure sera à 100% la vente d'abonnements à des services. Le modèle d'une seconde structure sera à 60 % la vente de biens et de services (PC reconditionnés et formations) et à 40 % des subventions publiques. De ces modèles économiques découleront un ou plusieurs modèles tarifaires.



Image par [Markus Distelrath](#) sur [Pixabay](#)

7.1.2 - Définir son modèle tarifaire

Le modèle tarifaire découle d'un modèle économique basé (entre autres) sur la vente de biens ou de services. Qui dit vente dit tarif associé à la vente. Ce tarif peut se matérialiser de différentes façons :

- tarif fixe ou tarif récurrent (abonnement mensuel, annuel, etc.) ;
- tarif pour un usage illimité ou tarif à l'usage (nombre d'utilisateurices, quantité de données, etc.) ;
- tarif hors taxe (HT) ou toutes taxes comprises (TTC) ;
- tarif communiqué en externe ou seulement sur devis.

Comment calculer des tarifs ?

Par rapport à vos coûts de structure

Il est primordial d'avoir une connaissance de [vos coûts de revient](#) car, dans le cas contraire, vous risquez de vendre vos produits et services « à perte ». **Le coût de revient représente la somme des coûts supportés par votre structure pour proposer ses biens et services.**

Si vous vendez un produit ou service dont il est facile de calculer le coût de revient, définir vos tarifs peut être une tâche relativement aisée.

Exemple : vous vendez un service, par exemple une formation, qui prend deux journées de travail à l'un·e de vos salarié·es. Ce service vous coûte donc ces deux journées de travail (auxquelles il faut penser à ajouter les cotisations salariales et patronales de votre salarié·e). Il vous faudra donc facturer à votre client ce coût, en ajoutant éventuellement une marge, vous permettant d'investir sur d'autres produits et services, sur d'autres offres que vous essayez de vendre moins cher ou à prix coûtant, etc.

Lorsque vous avez une infrastructure plus complexe et des sources de coûts plus variées, il est intéressant de faire la somme de ces coûts et d'en déduire un **objectif général de revenus**.

Exemple : l'ensemble de vos coûts atteint 100 000 euros par an (salaires, abonnements à des logiciels, charges d'électricité et d'eau, formation, sous-traitance). Il vous faudra donc attendre 100 000 euros de revenus au minimum pour être à l'équilibre. Pour le dire très simplement, vous pouvez alors vendre 100 produits ou services à 1 000 euros, ou 1 000 produits/services à 100 euros. Vous pouvez aussi faire un mix des deux. Dans tous les cas, ces tarifs vous permettent d'équilibrer vos comptes. Mais d'une manière ou d'une autre, votre projection doit vous permettre a minima la viabilité économique.

Dans le monde numérique, il est assez commun d'avoir des coûts fixes importants (salaires et infrastructure de base) mais des coûts variables relativement faibles. C'est pour cela que dans ce secteur on parle souvent de [scalabilité](#) ou extensibilité. Ce phénomène se traduit souvent par un nombre minimum de clients avant qu'une infrastructure soit viable, voire rentable.

Pour reprendre l'exemple précédent, si vos coûts fixes atteignent 100 000 euros par an, mais que vous ne pouvez vendre vos produits qu'à 50 euros pièce (parce que c'est ce que fait la concurrence), alors il vous faudra viser 2 000 ventes dans l'année. Ce sera votre **objectif de ventes**. Si vous ne pouvez pas atteindre cet objectif rapidement, il faudra réfléchir au financement de votre activité (levée de fonds, *crowdfunding*, apports en fonds propres, démarrage sans se verser de salaire et en touchant l'[aide à la reprise ou à la création d'entreprise](#), etc.).

Pour résumer, vos **coûts de structure** comprennent :

- vos coûts d'infrastructure (matériel, réseau, énergie) ;
- vos coûts en masse salariale ;
- vos coûts de fonctionnement (locaux, transports, communication, assurance, etc.) ;
- votre « épargne » pour provisionner de la trésorerie en cas de difficultés.

Par rapport à la concurrence

Vous ne pouvez pas fonctionner de manière totalement hermétique, sans vous soucier de la « concurrence » (concurrence au sens classique ou coopétiteurs au sens plus coopératif) au sein du secteur, même si celle-ci n'évolue pas exactement dans le même périmètre (le numérique éthique) que le votre.

En ce sens, il est pertinent de réaliser (et de maintenir) une veille concurrentielle, tout comme une analyse de cette concurrence. Souvent, il suffit de réaliser un tableau comparatif où chaque concurrent occupe une colonne et de renseigner sur les lignes du tableau son site, ses caractéristiques (nombre de salarié·es, année de naissance, chiffre d'affaires annuel ou nombre de clients), son offre tarifaire, etc. En terme de veille, il est également conseillé de suivre ses concurrents pour connaître leurs nouveaux produits et services, l'évolution de leur offre tarifaire et leur stratégie de communication. Pour cela vous pouvez vous abonner à leur lettre d'information, mettre des alertes sur les modifications de leur site, etc.



Photo de [Angèle Kamp](#) sur [Unsplash](#)

Il faut partir du principe qu'à l'heure actuelle :

- les moyens des associations sont très limités ;
- l'inflation galope ;
- les outils numériques ne sont pas encore vus par toutes et tous comme des choix politiques porteurs de valeur.

Ces trois faits font que **vos offre et vos prix seront comparés à ceux de la concurrence**. À partir de là, trois stratégies peuvent s'appliquer :

- **Viser des tarifs plus bas** : c'est tentant, mais probablement risqué. Les géants du numérique bénéficient à plein de la « scalabilité » évoquée plus haut. Leur niveau de service et leur nombre de clients leur permettent des niveaux de prix très bas. Sans compter ceux pour qui l'abonnement n'est qu'une (petite) partie du modèle économique, car celui-ci repose majoritairement sur la publicité (pensons notamment à Google pour qui Google Drive et Google Workspace comptent bien peu comparés à la publicité qui représente plus de 80% de leur chiffre d'affaires).

- **S'aligner sur les tarifs** : c'est une première possibilité sérieuse, mais il faut vraiment vous assurer qu'elle est viable pour vous, en faisant des prévisions. Est-ce que vous arriverez à être viable à ce prix compte tenu de l'offre de services que vous proposez ?
- **Viser des tarifs plus élevés** : c'est probablement l'option la plus réaliste, et elle peut se justifier facilement, surtout si le tarif n'est pas excessivement plus élevé. La qualité de votre accompagnement, la dimension locale et « artisanale », les valeurs éthiques sont autant d'arguments que vous pouvez utiliser pour justifier vos prix.

Par rapport aux moyens et aux réalités des futurs clients

En lien avec l'étude de la concurrence, il faut aussi évaluer les capacités de vos futurs clients, ainsi que la valeur qu'ils vont donner à chaque produit ou service. On appelle souvent ça le **prix psychologique**.

Pour obtenir ces informations, plusieurs options sont ouvertes : l'étude de marché (qui fournit les prix moyens du marché et donc peut donner une idée des attentes des clients), les sondages, ou encore les focus groupes (qui seront abordés plus loin dans le module).

Voici une [vidéo](#) pour mieux comprendre comment calculer le prix psychologique :



Les bonnes pratiques d'un modèle tarifaire basé sur l'abonnement

La majorité des services numériques SaaS fonctionnent aujourd'hui sur un modèle d'abonnement, et de moins en moins sur des achats uniques. Cela s'explique principalement par la logique d'hébergement qui induit des coûts mensuels (hébergement, maintenance, mises à jour, etc.) et non des coûts uniques (développer et vendre un logiciel, par exemple). Voici quelques bonnes pratiques et réflexions pour un bon système d'abonnement.

La période d'essai

Lorsque vous proposez un service sur abonnement, et surtout si vous voulez que votre client s'engage sur un an, voire deux ans, il est indispensable de lui permettre de tester. Deux grandes options sont possibles : proposer un abonnement « libre » mensuel ou offrir un ou deux mois d'essai gratuit.

La récurrence de l'abonnement

A minima, il est commun de proposer un abonnement mensuel et annuel. L'abonnement annuel (payé en une fois) est traditionnellement moins cher au mois que l'abonnement mensuel. Par exemple votre service a pour tarif 10 euros par mois si payé mensuellement alors que ce sera 100 euros par an si payé annuellement. Ce qui fait 20 euros de remise. L'abonnement annuel vous sécurise votre client sur l'année, limite le nombre de factures et le prix total pour le client, c'est gagnant gagnant.

Il est possible et intéressant de réfléchir (sans créer d'usine à gaz) à des abonnements trimestriels, et également sur plusieurs années, toujours avec une logique de remise pour le client, en échange de son engagement et donc de sa fidélité. Par exemple, un abonnement de deux ans coûterait, pour reprendre l'exemple précédent, 180 euros, au lieu de 240 euros si on multiplie 10 euros par 24 mois, ou 200 euros si on multiplie 100 euros par 2 ans.

Les variables de coût de l'abonnement

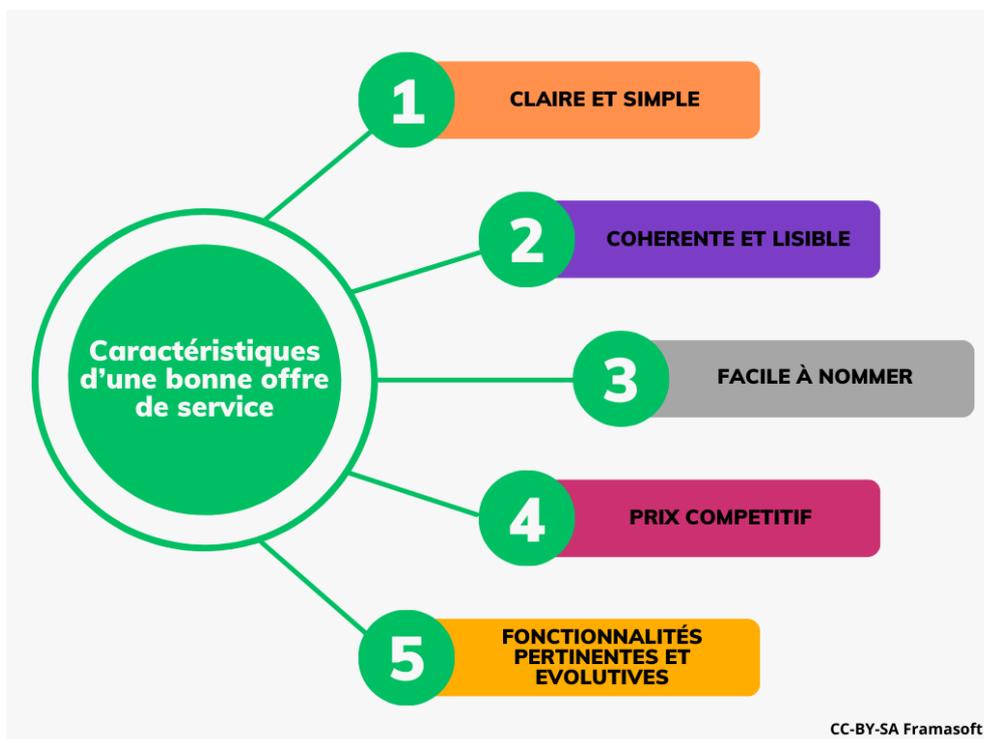
Nous avons déjà parlé des différentes manières de fixer les prix (en fonction de vos propres coûts, de la concurrence et des clients). Reste que le modèle de l'abonnement permet de jouer sur plusieurs variables (les montants sont ici totalement indicatifs) :

- **La quantité de stockage.** C'est l'une des principales variables, puisqu'elle limitera vos utilisatrices en stockage. Mais c'est aussi celle qui a le plus de réalité dans votre structure de coût, là où le reste est plus ou moins mutualisé entre vos clients (la bande passante du serveur, par exemple). Il existe plusieurs manières de jouer sur cette variable :
 - un tarif par paliers : 30 € / mois pour 100 Go, 40 € / mois pour 200 Go ;
 - un tarif au Go : 30 € / mois pour 100 Go, et 0,50 € par Go supplémentaire.
- **Le nombre d'utilisatrices** pouvant accéder au service. C'est la principale variable, et celle à laquelle vos clients seront certainement le plus sensible. Il faut bien penser à tous les scénarios pour ne pénaliser personne. Là aussi, il existe plusieurs manières de jouer sur cette variable :
 - un tarif illimité en nombre d'utilisatrices : 10 € / mois pour 50 Go et autant d'utilisatrices que vous voulez ;
 - un tarif par utilisatrice : 10 € / mois / utilisatrice ;
 - un tarif d'équipe : 30 € / mois pour 6 personnes ;
 - un tarif par paliers : 30 € / mois de 1 à 6 personnes, 40 € / mois de 7 à 15 personnes, 60 € / mois de 16 à 50 personnes ;
 - un tarif sur mesure : pour plus de 50 personnes, veuillez nous contacter pour un devis.

- **Des fonctionnalités ou options dites « premium »** (dans le sens où elles améliorent le service de base) : le niveau de support, l'accès à plus ou moins de services.

7.1.3 - Définir une offre de service

Les caractéristiques d'une bonne offre de service



Pour réussir, une bonne offre doit répondre à certains critères :

- **Claire et simple.** Ça paraît évident, mais c'est parfois plus compliqué que ça en a l'air pour le matérialiser. Si vous avez plusieurs offres, on doit facilement comprendre leur tarif respectif, leurs fonctionnalités communes et leurs différences. Plus l'offre est technique, plus l'effort de pédagogie doit être grand. De la même manière, il doit être simple de demander des informations, un devis, ou encore d'être rappelé.
- **Cohérente et lisible.** Une bonne offre de service doit être cohérente, en fonction du niveau de service, des outils et fonctionnalités proposées, et des prix qui y sont associés. Ce que nous entendons par cohérence, c'est qu'il doit être facile de comprendre le prix d'une offre par rapport à une autre (par exemple le fait de payer plus cher pour avoir plus d'utilisateurs ou plus d'espace de stockage), tout comme il doit être facile de comprendre ce qui fait que le prix monte ou baisse (plus ou moins de services, par exemple). Idéalement, votre offre, toujours par cohérence, ne doit pas présenter de « piège » ou de « contre-exemple ». Ainsi, proposer un service comme Nextcloud dans une seule de vos offres, pas forcément la plus chère, serait un exemple d'incohérence.

- **Facile à nommer.** Eh oui, votre offre doit être facile à nommer, à écrire, à trouver, à partager. Sur ce plan, on peut citer quelques « mauvais exemples » : Liibre, pas évident à prononcer à l'oral, et parfois trompeur à l'écrit sur un moteur de recherche, ou /e/OS, qui a d'ailleurs revu son offre de service en se renommant Murena. Contre exemple, la kSuite de Infomaniak, très claire, avec une logique très simple de kDrive pour l'offre Cloud, kMail pour l'offre mail, etc.
- **Un prix compétitif.** L'offre de service doit être compétitive sur le plan tarifaire par rapport aux offres similaires sur le marché.
- **Des fonctionnalités pertinentes et évolutives.** Les fonctionnalités doivent répondre aux besoins de vos clients, tout en évitant d'être systématiquement sur mesure. Elle doivent aussi évoluer en fonction des attentes des clients, de l'évolution des technologies, de la concurrence, etc.

Délimiter une ou plusieurs offres (packs, options, etc.)

Il y a plusieurs manières de délimiter vos offres, et d'ailleurs elles sont cumulables :

- **par segment de cible** : individuel, éducation, entreprises, familles, associations, etc.
- **par niveau de service** : taille de stockage, performances, applications incluses, services complémentaires, etc.
- **par packs de services** : les logiciels de communication, les logiciels de gestion, l'hébergement web, l'hébergement mail.

Rappelez vous que quelle que soit votre délimitation, votre offre doit être claire et simple pour vos clients.

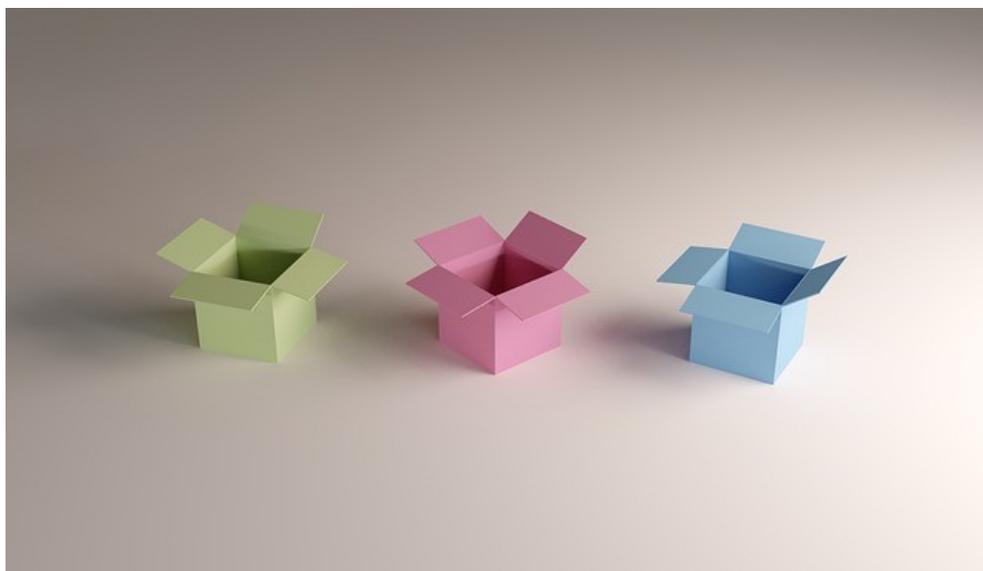


Image par [cromaconceptvisual](#) sur [Pixabay](#)

Des offres dédiées

Si une cible en particulier vous intéresse, il est souvent pertinent de lui concevoir une offre « dédiée ». Ainsi, si vous visez particulièrement des associations ou des collectivités, il peut être très pertinent de prévoir une ou plusieurs offres pour chacune de ces cibles. Pour l'illustrer, un petit exemple :

- Offre associations :
 - Offre asso bronze
 - Offre asso or
 - Offre asso platine
- Offre collectivités
 - Offre commune
 - Offre département
 - Offre région

Ici, chaque cible dispose de trois offres dédiées et évolutives en niveau de service. Mais on aurait pu l'imaginer autrement, avec cette fois un découpage par cible et par type de service.

- Offre associations :
 - Pack asso hébergement web et mail
 - Pack asso gestion
 - Pack asso communication
- Offre collectivités
 - Pack collectivité hébergement web et mail
 - Pack collectivité gestion
 - Pack collectivité communication

Enfin, vous pouvez imaginer des **offres avec des options**. Le plus souvent, ces options sont plus de stockage, ou plus d'utilisateurs. Chez certains hébergeurs, il est également possible de rajouter un service dont le coût est important (exemple récurrent avec OnlyOffice). Gardez en tête que les options complexifient votre offre. Si vous pensez qu'une option est importante, il peut être utile de l'intégrer à l'offre dès le départ. C'est là que bien connaître vos coûts est indispensable, car dans le numérique, on peut parfois se dire que « qui peut le plus peut le moins », surtout quand les coûts variables sont négligeables.

N'oubliez également pas que les utilisatrices n'utilisent jamais tous les services et toutes les fonctionnalités. Parfois donc, le [principe KISS](#) (*keep it stupid simple*) est justifié et quand un client vous demande une fonctionnalité que personne d'autre n'a jamais demandé, sans doute faut-il refuser de l'ajouter.

L'offre sur mesure

Il peut être très intéressant pour votre structure, en plus de « packs » bien identifiés et marqués, de proposer une offre sur mesure pour répondre au besoin d'une structure cliente. Dans ce cas, il faut penser votre logique de prix service par service et en fonction de caractéristiques clés comme le nombre d'utilisateurs, le niveau de service souhaité, ou encore l'espace de stockage.

Un bon exemple d'offre sur mesure est proposé par [Ethibox](#) ou par l'hébergeur [Pikapods](#).

Identifier ses limites et ses forces

Par rapport aux acteurs dominants de l'hébergement de services numériques, les hébergeurs de services numériques éthiques partent avec un certain nombre de forces et de limites. Il est sans doute préférable d'identifier ces forces et limites, et d'en faire des atouts dans la conception de votre offre de service, puis dans votre communication.

- **Transformer ses limites en forces**

Les hébergeurs de services numériques éthiques sont souvent limités sur trois aspects : ergonomie, prix, disponibilité.

L'ergonomie, parce qu'ils n'ont pas les avantages concurrentiels des géants du numérique, qui ont eux investi des milliards dans leurs produits et ce, depuis des années. Sans parler du principe de rendements croissants dans le numérique, où plus l'on a de clients, plus on augmente ses marges, plus on accumule de données permettant d'optimiser ses services, etc. Bref, pour ces raisons, les services des géants du numérique sont souvent (pas tout le temps) plus ergonomiques que leurs pendants libres et éthiques. Mais ça peut évoluer ! En tout cas, il faut prendre en compte cette limite et comprendre l'utilisateurice qui s'en plaint. Car c'est factuel. En revanche, il est possible de travailler une meilleure ergonomie de ces services numériques, progressivement, surtout sur des services à taille humaine, plus simples que certaines usines à gaz des géants du numérique.

Le prix est une autre limite rencontrée par les hébergeurs alternatifs. Chez les géants du numérique, GAFAM en tête, certains services sont gratuits pour toutes, d'autres le sont pour les associations et autres organisations à but non lucratif. Difficile de s'aligner avec ça. Ici, pas le choix : il faut expliquer que la gratuité des GAFAM a un prix sur les données capturées, que par ailleurs cette gratuité n'est pas éternelle et peut à tout moment basculer, comme on le voit régulièrement chez Google ou Microsoft. Enfin, il faut expliquer le prix du « Made in France ». Comme pour un T-shirt qui coûte 3 fois le prix d'un équivalent produit en Asie, un hébergement réalisé en France se paie à son prix réel, son prix juste.

La disponibilité enfin, ou encore le *Service Level Agreement*, ou SLA. Les géants du secteur, y compris français, visent un SLA de 99,99 %, autrement dit un service qui fonctionne en permanence. Cette disponibilité n'est souvent pas réaliste pour de petits acteurs qui peuvent avoir des soucis pendant une maintenance qui s'éternise, des bugs, des erreurs humaines, etc. Ici aussi, sans doute faut-il réfléchir au sens qu'on donne (et qu'on communique) au numérique, sachant qu'avec les associations, on a à priori une cible réceptive aux questions du bien-être au travail (donc ne pas forcément travailler le samedi et le dimanche, ou la nuit, pour assurer ce SLA de 99,99 %), du droit à la déconnexion, des impacts matériels du numérique (donc ce que ça signifie de faire un quadruple backup au lieu d'un triple, par exemple).

- **Valoriser ses forces**

À l'inverse, les hébergeurs de services numériques éthiques ont des forces qu'ils leur faut impérativement identifier et valoriser : valeurs éthiques, dimension humaine et locale, statut associatif ou modèle commercial à but non (ou peu) lucratif.

Valeurs éthiques

Les valeurs éthiques des CHATONS sont explicitées dans la [charte du collectif](#). Ainsi, on peut y lire la traduction de l'acronyme CHATONS, et notamment les adjectifs « alternatif », « transparent », « ouvert », « neutres », et « solidaires ». Voici quelques critères issus de la charte et qui sont particulièrement valorisables auprès de prospects et clients issus du monde associatif :

- le CHATON s'engage à ne pas mettre en place de dispositif de suivi des usages des services proposés autres qu'à des fins statistiques, techniques ou administratives ;
- le CHATON s'engage à prioriser les libertés fondamentales de ses utilisateurs et utilisatrices, notamment le respect de leur vie privée, dans chacune de ses actions ;
- le CHATON ne devra en aucun cas utiliser les services de régies publicitaires. Le sponsoring ou le mécénat, par le biais d'affichage de l'identité de structures partenaires (nom, logo, etc.) est autorisé, à condition qu'aucune information à caractère personnel ne soit communiquée aux partenaires ;
- le CHATON ne devra faire aucune exploitation commerciale des données ou métadonnées des hébergées ;
- le CHATON s'engage à rendre publics ses rapports d'activités, au moins pour la partie concernant son activité de CHATON ;
- le CHATON s'engage à faciliter la possibilité pour les hébergées à quitter ses services avec les données associées dans des formats ouverts ;
- le CHATON s'engage à ne pratiquer aucune surveillance des actions des utilisateurs et utilisatrices, autre qu'à des fins administratives, techniques, ou d'améliorations internes des services ;
- le CHATON s'engage à ne pratiquer aucune censure a priori des contenus des hébergées ;
- le CHATON s'engage à définir un modèle économique basé sur la solidarité. En cas de services payants, ceux-ci devront être raisonnables et en adéquation avec les coûts de mise en œuvre. Par ailleurs le salaire – en équivalent temps plein, primes et dividendes compris – le plus faible de la structure ne saurait être inférieur au quart du salaire – en équivalent temps plein, primes et dividendes compris – le plus élevé de la structure ;
- le CHATON s'engage à faciliter l'émancipation des publics qu'il souhaite toucher, notamment au travers de démarches d'éducation populaire (événements, rencontres, formations internes ou externes, ateliers, temps de rédaction collaborative de documentations, etc.) afin de s'assurer qu'Internet demeure une technologie abordable par tout le monde.

Dimension humaine et locale

À l'heure de la « numérisation », y compris des services publics, de l'impossibilité de plus en plus grande d'avoir facilement « des gens au bout du téléphone » en cas de question ou de problème (coucou les chatbots, les FAQ et autres procédés), mais aussi de ces grands services numériques américains qui sont désincarnés, le modèle CHATONS incarne résolument l'alternative humaine et locale.

Humaine, car on parle de personnes dans des structures à échelle humaine. Locale, parce que ce sont des structures basées dans des lieux, ancrées dans des territoires. Une relocalisation du numérique qui semble dans l'air du temps. Il faut donc le valoriser et rappeler que c'est aussi un coût (de la même manière que quand on achète un jean ou un T-shirt « made in France », il n'est pas au même prix que la fast fashion concurrente fabriquée en Asie dans des conditions d'exploitation déplorables).

Statut associatif ou modèle commercial à but non (ou peu) lucratif

Vous visez la viabilité, ou une rentabilité modérée, mais votre objectif n'est PAS de gagner de l'argent. Et ça change tout. À vos motivations, à votre manière de servir vos clients, à vos choix techniques et stratégiques, à votre mode de gouvernance, etc. Ce choix de structure devrait lui aussi beaucoup parler à vos prospects et clients associatifs. Là encore, c'est quelque chose à valoriser.

Quelques retours sur des offres de services existantes

Ksuite d'Infomaniak

The screenshot displays the pricing page for kSuite by Infomaniak. At the top, there are navigation links for 'Produits', 'À propos', and 'Support', along with a language selector set to 'FR'. The main navigation includes 'kSuite', 'Applications', and 'Tarifs'. A 'Démarrer gratuitement' button is also visible. The pricing section is titled 'Tarifs' and offers two options: 'Annuel -50%' and 'Mensuel'. Three pricing cards are shown:

- kSuite Standard:** 1er utilisateur **gratuit à vie** (puis 1.58 €/par mois par utilisateur supplémentaire). Features include 2 professional email addresses, 15 Go of storage, and 100% development and hosting in Switzerland. Price: 1.58 €/utilisateur / mois.
- kSuite Pro:** **Le plus vendu**. Price: ~~6,58~~ **3,29* €** par utilisateur / mois. Features include 5 professional email addresses, 3 To of storage, and 100% development and hosting in Switzerland.
- kSuite Entreprise:** Price: ~~12,42~~ **6,21* €** par utilisateur / mois. Features include 10 professional email addresses, 6 To of storage, 100% development and hosting in Switzerland, and Custom Brand inclusion.

Each card has a 'Commander' button. At the bottom, there is a 'Voir le comparatif complet' button.

Source : <https://www.infomaniak.com/fr/ksuite/tarifs>

Notre avis :

Une segmentation claire à la fois par cible et ensuite par niveau de service. Possibilité de facilement comparer les prix à l'abonnement mensuel et sur 12 mois, voire sur 24 mois (avec l'économie à la clé calculée et affichée au prospect).

Proton Family

Proton

La protection de la vie privée en ligne, pour toute la famille

Jusqu'à 6 utilisateurs • 3 To d'espace de stockage total

Mail Calendar Drive VPN Pass

24 mois
19,99 €/mois
Economisez 240 €
Facture 479,76 € tous les 2 ans
-33%
Obtenez 24 mois

12 mois
23,99 €/mois
Economisez 72 €
Facture 287,88 € par an
-20%
Obtenez 12 mois

1 mois
29,99 €/mois
Economisez 0 €
Facture 299,99 € chaque mois
-0%
Obtenez 1 mois

Privacy by default

Garantie satisfait ou remboursé pendant 30 jours

EDR

Protégez la vie privée en ligne de votre famille avec un abonnement tout-en-un.

- Proton Mail**
Envoyez et recevez des messages chiffrés
✓ Toutes les fonctionnalités de Proton Mail
- Proton Calendar**
Protégez votre emploi du temps des regards indiscrets
✓ Toutes les fonctionnalités de Proton Calendar
- Proton Drive**
Stockez toutes vos données en sécurité
✓ Toutes les fonctionnalités de Proton Drive
- Proton VPN**
Protégez-vous en ligne
✓ Toutes les fonctionnalités de Proton VPN
- Proton Pass**
Sécurisez vos mots de passe et votre identité
✓ Toutes les fonctionnalités de Proton Pass

Source : <https://proton.me/fr/family>

Notre avis :

Une offre famille très claire, l'accent est mis sur les applications incluses dans la suite Proton. Il y a une logique de « tout mettre » dans une seule offre, ce qui est donc simplissime à comprendre. En revanche, cette page tarifs est un peu difficile à trouver dans le site qui est très chargé. On sent que l'objectif premier de Proton est de faire créer des comptes gratuits, puis de convertir.

Le pack Marmule proposé par Artifaille

Artifaille Vous Propose Son Hébergement "Marmule" (Anciennement "PackAsso") !

Ce pack de logiciel pour la gestion associative permet de répondre aux enjeux de transformation numérique des associations et structures de l'Économie Sociale et Solidaire. Gardez la maîtrise de vos données grâce aux logiciels libres, tout en relocalisant celles-ci chez un partenaire normand comme l'Artifaille.

Le Pack Marmule Contient À Ce Jour :

Nextcloud Et Collabora	Dolibarr	Wordpress
		
Stockez, partagez, synchronisez, éditez vos fichiers, documents, agendas et bien plus encore.	Gérer ses adhérents, cotisations, sa comptabilité associative...	Publiez votre site internet avec l'outil le plus répandu au monde.
		
Capture d'écran de Nextcloud en édition de document Consultez les bonnes pratiques	Capture d'écran de Dolibarr : le tableau de bord	Capture d'écran de Wordpress

Notre Offre Et Sa Tarification

La Marmule repose sur une tarification simple, proposant des paliers de consommation.

Les deux valeurs pour l'établissement d'une offre tarifaire sont : le nombre d'utilisateurs (les comptes sont nominatifs) et l'espace de stockage collectif nécessaire.

Tarification "Marmule"

Frais de mise en place du service (initial)	50 €
Pack de base : 5 utilisateurs et 20 Go d'espace de stockage	10 €/mois
5 utilisateurs supplémentaires	5 €/mois
10 Go d'espace de stockage supplémentaire	5 €/mois

Offre soumise à adhésion à Artifaille (20 €/an)

Source : <https://artifaille.fr/marmule>

Notre avis :

Les utilisateurices ne connaissent pas les noms des logiciels : il serait donc pertinent de mettre en avant les fonctionnalités et le besoin auquel l'offre se propose de répondre plutôt que les noms et logos des logiciels.

L'offre de pâquerette

pâquerette
Informatique collaborative et responsable

Accueil Notre offre ▾ Blog Contact 🔍

NOS SOLUTIONS 100% OPEN SOURCE

Nous installons des solutions fiables, évolutives et pérennes. Nous vous formons à leur utilisation.

Stocker et partager vos informations	Organiser des visio conférences	Communiquer avec vos équipes ou partenaires	Choisir l'outil qui vous convient
			
NEXTCLOUD	BBB	MATTERMOST	AUTRES SERVICES
La solution cloud collaborative et sécurisée pour partager et synchroniser les fichiers, les agendas et les tâches en édition simultanée.	Big Blue Button, un système fiable et doté de nombreuses fonctionnalités pour l'animation de vos visio conférences .	Une messagerie instantanée collaborative facile à prendre en main pour favoriser la coordination de vos équipes.	Pâquerette propose une large palette d'outils libres. Vous utilisez l'instance mutualisée, ou votre propre instance dédiée.
En savoir plus	En savoir plus	En savoir plus	En savoir plus

Source : page d'accueil <https://paquerette.eu/>

Notre avis :

Il serait plus impactant, comme déjà proposé, de mettre en avant les fonctionnalités et le besoin auquel l'offre se propose de répondre plutôt que les noms et logos des logiciels.

L'offre de Marsnet

Formation	Petit	Moyen	Gros	XL	XXL	Détail
Espace disque (site & services) 100 Mo	Espace disque (site & services) 1 Go	Espace disque (site & services) 2 Go	Espace disque (site & services) 4 Go	Espace disque (site & services) 7 Go	Espace disque (site & services) 10 Go	Espace disque (site & services) + 1 Go
Nom de domaine sous-domaine	Nom de domaine 1	Nom de domaine 2	Nom de domaine 3	Nom de domaine 4	Nom de domaine 5	Nom de domaine + 1
Adresse email 1	Adresse email 2	Adresse email 3	Adresse email 5	Adresse email 10	Adresse email 12	Adresse email + 1
Liste de discussion - diffusion 1	Liste de discussion - diffusion 2	Liste de discussion - diffusion 3	Liste de discussion - diffusion 5	Liste de discussion - diffusion 8	Liste de discussion - diffusion 10	Liste de discussion - diffusion + 1
Base de données 1	Base de données 1	Base de données 2	Base de données 3	Base de données 4	Base de données 5	Base de données + 1
 Support technique	 Support technique	 Support technique	 Support technique	 Support technique	 Support technique	 Support technique
0 € / an <i>(soit 0 € / mois)</i>	36 € / an <i>(soit 3 € / mois)</i>	60 € / an <i>(soit 5 € / mois)</i>	120 € / an <i>(soit 10 € / mois)</i>	180 € / an <i>(soit 15 € / mois)</i>	300 € / an <i>(soit 25 € / mois)</i>	12 € / an <i>(soit 1 € / mois)</i>
Ouvrir un compte	Ajouter un supplément					

Source : <https://www.marsnet.org/Choisir-un-forfait-d-hebergement.html>

Notre avis :

On ne comprend pas bien à quels services ces offres correspondent. Le nombre d'offres est trop important et a pour incidence de perdre l'internaute.

L'offre de Sleto

SLETO Outils L'HÉBERGEMENT L'ACCOMPAGNEMENT PRÉSENTATION VALEURS SERVICES FAQ PORTAIL

★ Pour essayer	★ Pour les petites structures	★ Pour les structures collaboratives	★ Pour les grosses structures
Mica	Opale	Émeraude	Ruby
Gratuit / 1 MOIS	75,00 € / AN	190,00 € / AN	240,00 € / AN
Logiciel Diacamma	Logiciel Diacamma	Logiciel Diacamma	Logiciel Diacamma
1Go de stockage de données Diacamma	1Go de stockage de données Diacamma	10 Go de stockage de données Diacamma	10 Go de stockage de données Diacamma
Sans support	30 min de support inclus*	1 heure de support inclus*	1 heure 30 min de support inclus*
		Sauvegarde automatique	Toutes les options Émeraude
		Alias courriel en <votre nom>@sleto.net	Espace NextCloud mutualisé
		Gestion de votre propre domaine (non fourni)	100 Go de stockage de données NextCloud
		Outils libre: Installation d'un CMS (WordPress ou Joomla) Suite bureautique en ligne: OnlyOffice Outil d'échange collaboratif: Mattermost Visioconférence: Galène Éditeur de texte collaboratif: Etherpad	Applications NextCloud supplémentaires: OnlyOffice , Share by mail , Calendar , Contacts , Forms , PDF Viewer , Photos , Text , Video converter , Video player
COMMANDER	COMMANDER	COMMANDER	COMMANDER

Source : <https://www.sleto.net>

Notre avis :

Le ciblage est intéressant : Pour essayer, petites structures, structures collaboratives, grosses structures. Les outils libres sont présentés non pas uniquement par leur nom mais d'abord par leur fonction (suite bureautique en ligne, visioconférence, etc.).

7.1.4 - Proposer un "pack asso" au sein de votre offre de service

Dimensionner son pack aux particularités des associations

En proposant une offre de service adaptée aux associations, il vous faut donc considérer un certain nombre de caractéristiques et de particularités propres à ces structures :

Ce sont des personnes morales et non physiques.

En général, les associations ne récupèrent pas la TVA (donc votre prix doit se calculer en TTC). Comme d'autres personnes morales, les associations auront souvent besoin d'un devis à faire valider par leur conseil d'administration ou autre organe de gouvernance. Cela peut donc valoir le coup d'automatiser cette démarche. Les associations ont également besoin de tenir leur comptabilité et auront donc besoin systématiquement de factures à chaque paiement ou prélèvement. L'idéal est de regrouper ces factures dans un *backoffice* accessible pour l'association.

Ce sont des structures avec une identité et un nom.

Contrairement à des familles ou des particuliers, la plupart des associations ont un nom, une identité, qu'elles ont besoin de matérialiser au travers de leur présence web. Cela signifie par exemple qu'elles auront besoin d'un nom de domaine propre (avec potentiellement un site web) et d'adresses mails personnalisées, entre autres.

Ce sont des structures collectives, composées de membres bénévoles, et parfois de salarié·es.

Toutes n'auront pas les mêmes besoins et attentes en matière de services numériques. Mais ce sont des organisations collectives pour lesquelles il faudra prévoir plusieurs comptes, notamment sur les outils de collaboration. Sur 1,5 million d'associations, 159 000 sont employeuses de 1,7 million de salarié·es. On compte donc 11 salarié·es en moyenne par établissement associatif employeur ([source INJEP 2019](#)). Mais 54% des établissements employeurs associatifs ont 1 ou 2 salarié·es. On peut également compter en moyenne 15 bénévoles par association, même s'il faut prendre ce chiffre avec des pincettes tant les disparités peuvent être grandes entre petites et très grosses associations.

Ce sont des organisations à but non lucratif.

Contrairement aux entreprises, les associations évoluent dans un écosystème dans lequel l'objectif n'est pas de gagner de l'argent, d'être rentable. La plupart des associations œuvrent dans la justice sociale, auprès des publics précaires, etc. Autant de domaines où l'argent est rare, surtout depuis que l'état baisse continuellement le niveau de ses subventions. Bref, vous ne pourrez probablement pas proposer vos services aux mêmes tarifs selon que vous vendez à une association ou à une entreprise, même à usage égal !

Proposer des services dédiés aux associations

On l'a vu tout au long des séquences précédentes de ce cours, les associations ont besoin d'accompagnement dans le cadre de leur démarche de transition numérique. Cet accompagnement peut prendre plusieurs formes : réflexion stratégique avant de se lancer, diagnostic des besoins, formulation de préconisations, facilitation du changement, formation aux nouveaux outils, support client efficace, etc. Il serait donc pertinent de ne pas se limiter à des offres d'hébergement d'outils techniques mais de proposer des offres incluant tous les aspects d'un véritable accompagnement à une démarche de transformation numérique.

Définir les modalités de fin de contrat

Comme toute personne morale avec des besoins de visibilité, de gestion de comptabilité et une tendance à l'engagement annuel, les associations ont particulièrement besoin de comprendre comment se déroulent les modalités de fin de contrat. Comment résilier simplement ou changer son offre ? Quel export et interopérabilité des données sont proposés ? Ce sont des choses auxquelles vous devez pouvoir facilement répondre, voire qui doivent être formalisées dans une FAQ ou dans la page présentant votre offre de service. Cela fait partie des critères de transparence pour lesquels vous serez valorisés et qui constitueront l'une de vos forces.

7.1.5 - Des techniques de marketing (bouuh) et de design pour mieux définir votre offre de service

Des focus groupes avec vos futurs clients pour mieux définir votre offre de service

Comment savoir ce que veulent vos utilisatrices ? De quoi ont-ils réellement besoin ? Il est très important de ne pas construire votre offre de service en partant de vous, vos besoins, vos connaissances. Ce ne sont pas celles de vos futurs clients. Alors comment faire ? Il existe deux méthodes relativement simples et éprouvées : le sondage et le focus groupe.

Un sondage est une première manière rapide et précise pour obtenir des informations sur les besoins et attentes de vos futurs clients (quelles fonctionnalités, quel prix, quelles modalités de paiement, quel support, etc.).

Cependant, les focus groupes vous permettent d'obtenir des réponses plus complexes, plus nuancées et plus variées que les sondages qui ne permettent pas autant d'interaction avec les participant·es. Les focus groupes sont la meilleure façon d'avoir des points de vue plus ouverts, plus qualitatifs. En revanche, contrairement au sondage, le succès d'un focus groupe dépend en grande partie des compétences de l'animatrice d'une part, et de la documentation du focus groupe.

Qu'est-ce qu'un focus groupe, concrètement ? Il s'agit d'un temps que vous prenez, en présentiel ou en visio, avec un groupe de personnes qui pourraient être vos futurs clients.



Image par [StartupStockPhotos](#) de [Pixabay](#)

Organiser un focus groupe

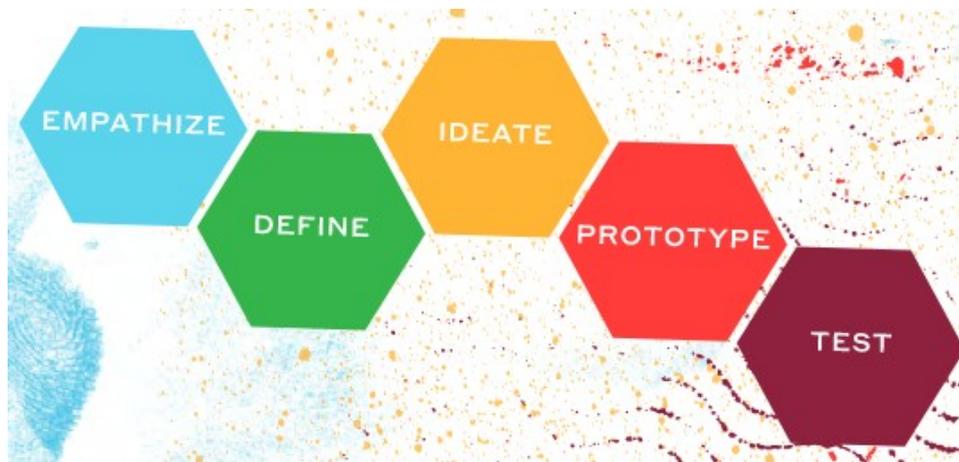
- Combien de temps : de 1h30 à 3 heures
- Combien de participant·es : entre 4 et 8
- Quel·les participant·es : idéalement, un groupe un peu hétérogène, mais dont tous les membres pourraient devenir vos clients. Attention à ne pas inviter que des ami·es convaincu·es, ce qui biaiserait les réponses.
- Quelle logistique : une salle confortable, où chacun·e peut s'asseoir et s'entendre, car le groupe va échanger, vous allez principalement l'écouter. Pensez aux détails, une table qui ne crée pas de hiérarchie, qui répartisse femmes et hommes, etc. Pensez aussi aux attentions : des boissons, des gâteaux apéro. Il faut que le groupe se sente bien, n'oubliez pas qu'il vous consacre du temps pour améliorer votre offre de service.
- Quel déroulé : c'est la partie qu'il vous faut préparer aux petits oignons. Qu'avez-vous besoin de savoir ? Quelles hypothèses avez-vous besoin de tester ? Attention au jargon, favorisez les questions ouvertes et positives, laissez les participant·es digresser, on est là pour ça. Quelques pistes de questions :
 - votre offre, ou gamme d'offres, les fonctionnalités indispensables, celles qui ne le sont pas ;
 - votre prix en face de chaque offre ;
 - votre proposition d'accompagnement ;
 - vos modalités de support.
- Quel enregistrement de données : faites-vous un compte rendu en temps réel ? Ou alors enregistrez-vous le tout pour ensuite réaliser une transcription ? Il faudra le prévoir et prévenir vos participant·es.
- Quelle retranscription : Il existe énormément de façons de retranscrire des entretiens qualitatifs. Une bonne méthode est de prendre en note la nature des échanges et de bien retenir les mots-clés régulièrement repris. Par exemple "c'est cher", "c'est bien", "c'est trop long", surtout si plusieurs participant·es utilisent ce mot-clé.

Le *design thinking* pour impliquer les utilisatrices dans la co-création de vos produits

Les contenus de cette partie proviennent en grande partie de la fiche Wikipedia [Design Thinking](#).

Le *design thinking* (littéralement « penser le design »), en français **démarche design** ou **conception créative**, est une méthode de gestion de l'innovation élaborée à l'université Stanford aux États-Unis dans les années 1980 par Rolf Faste. Cette méthode, qui se veut une synthèse entre pensée analytique et pensée intuitive, relève du [design collaboratif](#), pratique du design qui implique les usager·es dans un processus de co-créativité. Comme chaque méthode, elle présente des intérêts et des limites.

Voici l'approche en cinq étapes selon la [d.school](#). Ces étapes s'enchaînent logiquement mais ne forment pas nécessairement un processus linéaire. On peut aller et revenir en arrière, faire plusieurs cycles, notamment sur la partie : conception/prototypage/test.



1. Comprendre le client

Cette étape consiste à interroger le client intéressé en se mettant en empathie avec lui. Il s'agit d'établir ce qu'il fait, pense, ressent et dit et d'obtenir une phrase du type « l'organisation » a besoin de « quelque chose » en raison d'« autre chose ». Cette étape peut se faire via les sondages et focus groupes présentés précédemment.

2. Définir le problème

Cette étape vise à mettre en place un « bon point de vue » : cadre du problème ; inspiration pour l'équipe ; référentiel d'évaluation de la pertinence des idées ; parallélisation des prises de décision de l'équipe ; établissement des « Comment pourrait-on... ».

3. Concevoir la solution

Cette phase est celle de la production d'idées, au moyen de techniques comme le [remue-méninges](#) (*brainstorming*).

4. Prototyper sa solution

Étape clef, le prototypage permet de gagner en empathie par identification avec l'utilisatrice ; d'explorer des options ; de réaliser des tests ; d'inspirer les autres membres de l'équipe.

5. Tester sa solution

Cette phase permet d'avoir un retour des utilisatrices et d'améliorer sa première proposition, dans un processus d'amélioration continue. Elle nécessite de mettre en place un protocole de test un minimum rigoureux (déroulé de test cadré, animatrice silencieuse pour ne pas biaiser les utilisatrices qui testent le prototype, etc.).

7.1.6 - Construire une offre de service à plusieurs structures

Chaque fournisseur de service n'est pas toujours en mesure de proposer tous les services nécessaires aux associations à un niveau de qualité suffisant ou à un prix acceptable par celles-ci. Cela peut être vrai pour les services numériques, mais aussi pour les services complémentaires (diagnostic, formation, support, etc.).

Il s'avère donc très intéressant de travailler à plusieurs pour proposer une offre groupée cohérente.

Voici un exemple de ce à quoi pourrait ressembler un pack association :

- Accompagnement à la démarche de transformation numérique éthique (réalisée par le partenaire X identifié sur le site emancipasso.org)
- Hébergement web et mail pour votre site et vos adresses mails (proposé par CHATON1)
- Cloud et suite bureautique en ligne (Nextcloud et OnlyOffice) (proposé par CHATON2)
- Accompagnement aux outils avec un forfait de 2h par mois (proposé par CHATON3 ou partenaire Y identifié sur le site emancipasso.org)

Ce pack pourrait ainsi être commercialisé et communiqué par les CHATONS 1, 2 et 3, chacun sur leur site web, et même par les partenaires. Ce type de partenariat nécessiterait évidemment un peu de travail pour permettre un process technique cohérent, une bonne communication entre structures et un partage des revenus sans créer d'usine à gaz, mais il présente de nombreux avantages : mutualiser les compétences techniques, les efforts de communication et de commercialisation, sans compter l'une des valeurs des CHATONS, la solidarité !

Pour aller plus loin

- Article [Le numérique est politique. et les organisations d'intérêt général ont toutes les raisons de s'y intéresser !](#) par Louis Derrac, mai 2023
- Article [Analyse de la concurrence : méthodologie en 4 étapes](#) sur le site WikiCréa
- Article [Comment fixer le prix de vente d'un produit ?](#)
- Fiche pratique [Comment animer un focus group ?](#) sur le site WikiHow

7.2 - Communiquer sur son offre de service pour se faire connaître

7.2.1 - Travailler son image et son identité

Définir une ligne éditoriale

La ligne éditoriale est ce qui va garantir la cohérence de vos différents contenus. Souvent, la ligne éditoriale se place dans le cadre d'un plan de communication (ou de marketing) stratégique dont elle hérite des objectifs, des cibles et des leviers, que nous aborderons plus loin. La ligne éditoriale se formalise dans un document : la charte éditoriale.

La charte éditoriale permet de formaliser :

- le positionnement à adopter,
- le ton à employer,
- les formes de rédaction à privilégier.

Elle rend possible une communication harmonisée, découlant d'une stratégie de communication globale, diffusée sur des supports différents, potentiellement rédigée par des personnes différentes (internes ou externes).

Chaque charte éditoriale est unique, il n'existe pas de règles formelles. Voici toutefois certaines des informations qui doivent y figurer :

- les objectifs de votre stratégie éditoriale ;
- les cibles de vos contenus (familles, entreprises, associations, collectivités, etc.) ;
- le ton et le style (formel ou familier, savant ou vulgarisateur, sérieux ou déjanté, etc.) ;
- les règles de rédaction (taille des articles, choix et légende des photos, etc.) ;
- les thèmes et les sujets traités.

Voici [un modèle de charte éditoriale](#) que vous pouvez télécharger.

Identité visuelle et charte graphique

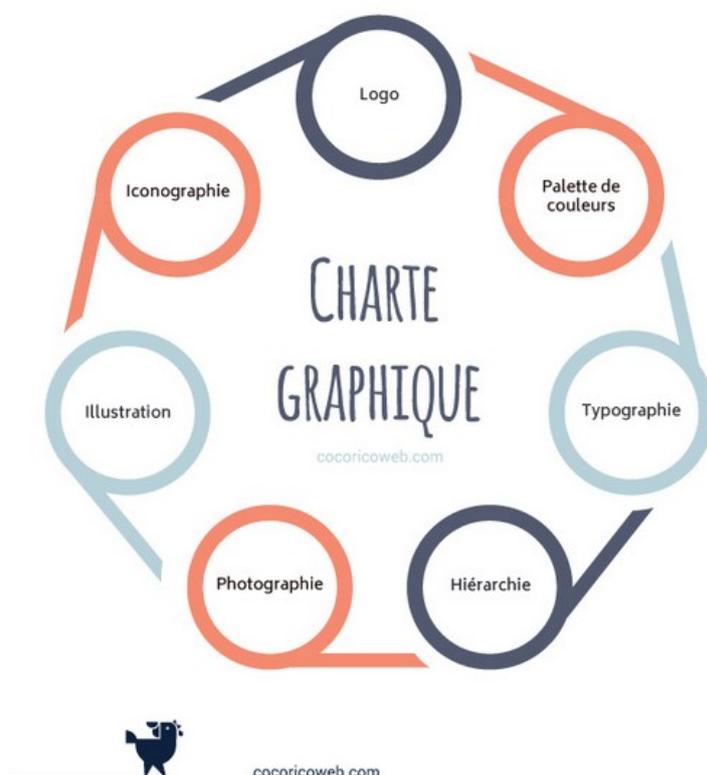
Ces définitions de l'identité visuelle et de la charte graphique sont largement reprises de leurs pages Wikipedia.

L'**identité visuelle** ou **identité graphique** est un ensemble d'éléments visuels cohérents qui permettent d'identifier une même entité au travers des différents médias de communication qu'elle émet. Elle exprime grâce à un style graphique propre à l'entreprise, les valeurs, l'activité et les ambitions de celle-ci et se traduit par des signes, des couleurs, des formes, des textes, ainsi que des mises en forme. L'identité graphique se décline sur tout support : documents, tracts, enseigne matérielle, mais aussi sites web ou produits promotionnels. Elle permet de reconnaître l'entité qui émet le document, qu'il s'agisse d'une structure, d'une marque, ou d'un projet.

La définition de l'identité graphique est souvent considérée comme un choix stratégique par les entreprises ou les institutions. **L'identité visuelle choisie doit être en adéquation avec l'activité de l'entité ou les valeurs qu'elle souhaite véhiculer** (dynamisme, élégance...). Elle revêt alors une importance marketing.

L'identité graphique peut être informelle, de fait, ou codifiée par un ou plusieurs documents. Lorsqu'elle est formalisée, elle s'exprime dans une charte graphique, qui précise par exemple les modalités de représentation du logo de l'entité.

La **charte graphique** est donc un document de travail (le pendant visuel de la charte éditoriale qui régit l'aspect textuel) qui contient l'ensemble des règles fondamentales d'utilisation des signes graphiques qui constituent l'identité graphique d'une organisation, d'un projet, d'une entreprise. Ce document est particulièrement précieux pour formaliser l'identité graphique, d'une part, mais aussi pour la documenter et la partager au sein d'une équipe susceptible d'évoluer.



7.2.2 - Techniques de communication

Les techniques de communication ont pour but de faire connaître votre offre de service. Contrairement à la prospection, l'objectif de la communication est de faire en sorte que vos futurs clients viennent spontanément sur votre site pour découvrir votre offre, demander un devis, vous contacter.

Les techniques de communication impliquent des leviers (des canaux de communication) et peuvent être formalisées dans un plan de communication.

Les leviers de communication

Quels sont les leviers, ou canaux, permettant de communiquer, et donc de toucher vos cibles ? Les voici de manière quasi exhaustive. Nous verrons ensuite que certains sont plus ou moins abordables, mais on peut déjà distinguer les leviers numériques des leviers physiques.

Quel que soit le ou les leviers développés, ils ont un coût. Soit un coût en temps, et donc en ressource humaine, soit un coût financier, comme la participation à un salon, ou un événement associatif. Notons que la publicité, particulièrement en *print*, présente un coût particulièrement onéreux, sans parler des problématiques éthiques qu'elle pose. Nous ne ferons donc que l'évoquer.

Les leviers numériques

- **Les réseaux sociaux**

Les réseaux et médias sociaux sont d'excellents moyens pour toucher une audience large. Ils requièrent toutefois un engagement important sur la durée. Les réseaux sociaux privés sont de moins en moins intéressants pour les petites entreprises car, à moins de payer pour toucher une audience élargie, les retours sont souvent décevants.

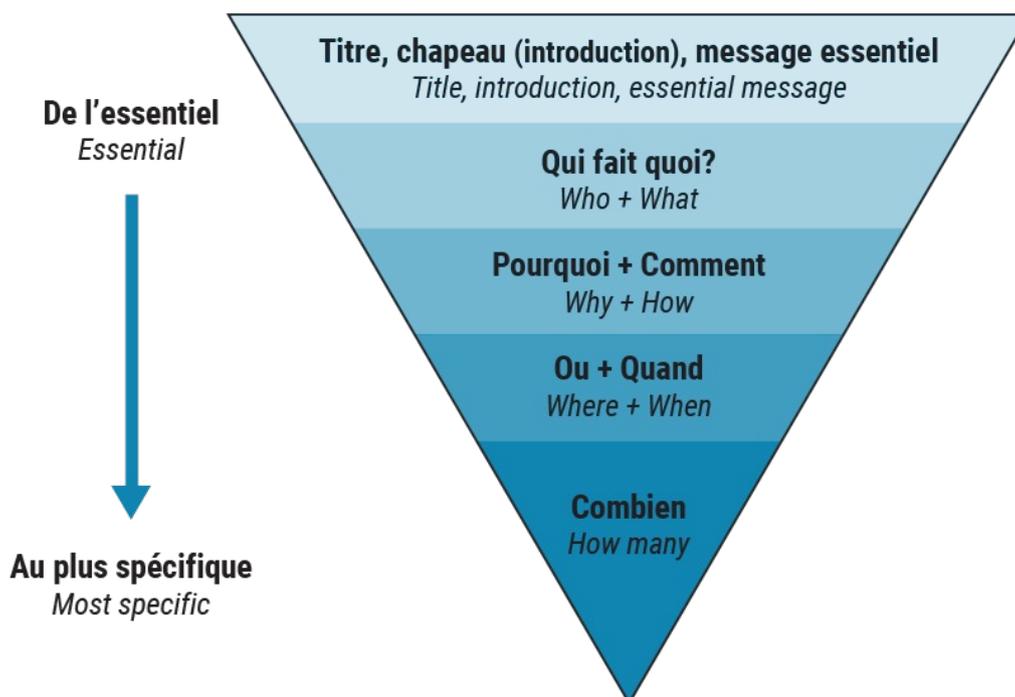
- **La rédaction de contenus susceptibles d'être référencés (logique SEO) et partagés**

C'est une technique qui fonctionne toujours. Des contenus utiles à vos futures utilisatrices peuvent finir par être référencés par les moteurs de recherche, ou partagés sur des sites tiers.

Il existe énormément de conseils en ligne pour rédiger de « bons » articles pour le web, mais pour les résumer simplement, il faut écrire des articles lisibles, de qualité, et avec régularité. Nous vous invitons à visionner cette vidéo [Comment Faire un BON Article de Blog Responsable - Les 6 étapes à suivre](#) d'Alex Carmona qui explicite en détail tout ce à quoi vous devez penser :



Le schéma ci-dessous, proposé par le [site AdeoMarketing](#), rappelle les principales règles d'un article, en reprenant le principe de la pyramide inversée, invitant à aller de l'essentiel au plus spécifique :



L'emailing et la lettre d'information

L'emailing est à distinguer de la [lettre d'information](#) (également appelée *newsletter* ou encore infolettre). Un emailing, c'est un mail envoyé plus ou moins massivement à des adresses mail que vous avez trouvées sur internet (légalement, on l'espère), ou à des bases de données obtenues/louées/achetées (ce qui n'est pas recommandable pour des raisons éthiques). Globalement, il est plus que conseillé de se limiter à des emailings limités, en choisissant finement vos destinataires parmi des cibles (les associations) susceptibles d'être réellement intéressées par votre message, et donc votre offre de service.

Si les contacts de votre fichier sont des personnes morales, l'obtention du consentement n'est pas obligatoire pour les adresses dites « génériques » (`contact@association.com`, `servicenumerique@asso.fr`). En revanche, s'il s'agit de l'adresse email d'une personne précise travaillant pour l'organisation que vous ciblez, votre message doit non seulement être en lien avec la profession du destinataire et l'activité de l'entreprise, mais vous devez aussi avoir obtenu son consentement au préalable en utilisant l'*opt-in* ou l'*opt-out*.

La lettre d'information est une stratégie d'envoi régulier de mail à une base de contacts que vous pouvez constituer et enrichir de plusieurs façons.

- Des visiteurices peuvent s'abonner sur votre site (pour cela, il faut que votre lettre d'information leur propose quelque chose d'intéressant ou d'attrayant, par exemple des conseils réguliers pour mieux utiliser des services numériques éthiques, ou alors une veille numérique, etc.).

- Lors d'un événement (salon, conférence, festival, etc.) où vous exposez, vous pouvez récupérer les adresses mails de visiteur·ices intéressé·es. Pensez au consentement, les personnes ne doivent s'abonner qu'à une lettre d'information dont elles ont compris la finalité et la récurrence.

Les leviers physiques

- **Événements (salons, conférences, etc.)**

Participer à un salon ou à des conférences est un excellent moyen d'obtenir de la visibilité d'une part, et des prospects ou client·es, d'autre part. Pour cela, l'idéal est de viser à la fois des leviers de communication (conférence, table ronde) et des leviers de prospection (stand avec possibilité de placer un kakemono, des flyers, etc.).

Un événement se prépare : il faut avoir **des flyers** (et donc une offre de service claire), **un kakemono** et **un moyen de récupérer proprement et légalement des contacts mails** pour agrandir votre base de donnée.

Tout cela en fonction des objectifs qu'on s'est fixés (communication et/ou prospection ?), mais aussi en fonction de l'événement. Inutile de venir avec vos flyers dédiés aux associations si vous allez à une conférence libriste. Et inutile également de venir avec vos flyers présentant vos services aux particuliers à un événement rassemblant des associations locales.

- **Relations presse**

Les relations presse consistent à faire en sorte que la presse parle de vous ! Naviguant sur des sujets techniques, complexes et alternatifs, inutile de dire que vos services intéresseront, hélas, peu les médias.

Il peut y avoir néanmoins des intérêts à vous rapprocher

- De la presse spécialisée dans le numérique, d'une part, et plus encore dans le monde du logiciel libre : faire connaître votre existence, une nouvelle offre de service, un manifeste, une campagne nationale (en coalition avec le collectif CHATONS ?).
- De la presse spécialisée dans les associations : faire connaître votre proposition de service aux associations, expliquer l'importance du numérique éthique pour des organisations d'intérêt général (vous pouvez lire à ce sujet cet article : [Le numérique est politique, et les organisations d'intérêt général ont toutes les raisons de s'y intéresser !](#)), donner des pistes de transformation vers un numérique éthique, incluant votre offre de service, etc.
- De la presse locale : là aussi, il peut s'agir de faire connaître votre implantation locale, expliquer ce qui vous différencie des géants du numérique, vis-à-vis des publics particuliers, mais aussi des entreprises et associations.

Gérer une campagne de communication : stratégie et opérationnel

La dimension stratégique : le plan de communication

Toute stratégie de communication commence par l'élaboration d'un plan de communication. Celui-ci détermine avec précisions les actions à entreprendre pour attirer un public cible, le fidéliser et valoriser l'image de marque de l'entreprise.



Désignant l'ensemble des opérations qui permettent de piloter la stratégie de communication d'une entreprise, le plan de communication doit préciser :

- **Les cibles détaillées** : la cible ne peut jamais être « tout le monde », ou « toutes les associations ». Il faut détailler : « associations du département qui s'intéressent au numérique éthique », ou alors « associations de 10 à 50 salarié·es de la région ».
- **Les objectifs opérationnels** : pensez à utiliser des objectifs SMART (voir séquence 5.1.5).
- **Les actions opérationnelles** : un tableau qui liste les actions, leur temporalité, et les personnes qui sont responsables de leur mise en œuvre.

- **Le budget du plan opérationnel** : de quel budget disposez-vous pour réaliser cette campagne de communication ? Pensez aux ressources humaines qui vont y consacrer du temps, mais éventuellement aux frais extérieurs (faire faire une vidéo par un motion designer, des visuels par un graphiste, etc.).
- **Les leviers à mobiliser** : ce sont tous les canaux par lesquels vous pouvez passer pour faire passer votre message ou vos messages. Cela inclut vos réseaux sociaux, votre site, vos partenaires, les médias, etc.

La temporalité d'une campagne de communication est souvent de 1 à 6 mois.

Note : il est possible et conseillé de disposer d'un plan de communication qui prend en compte des campagnes de communication assez intenses, comme évoqué, mais également des opérations de communication régulières mais plus modestes (par exemple : poster sur les réseaux sociaux ou envoyer une lettre d'information).

La dimension opérationnelle d'une campagne de communication

Opérationnellement, une campagne de communication consiste ensuite dans l'application des actions détaillées par le plan de communication : poster tel contenu sur tel réseau social, envoyer tels mails à tels médias, rédiger tel article pour le blog, etc.

C'est une bonne pratique ensuite de faire des bilans réguliers de sa campagne de communication pour voir si les objectifs opérationnels et stratégiques sont atteints, et sinon, comment faire éventuellement évoluer le plan de communication (rajouter des leviers de communications par exemple).

Pour structurer une campagne de communication, il est conseillé de travailler avec un planning de communication qui détaille concrètement toutes les actions à réaliser chaque semaine (par exemple) pendant la durée de la campagne de communication.

Naviguer entre injonctions contradictoires : éthique et efficacité

Communication, marketing, marque... vous avez l'impression d'entendre les termes d'une entreprise capitaliste, à la recherche permanente du profit ? En réalité, c'est plus compliqué.

Tout le monde a besoin de communiquer, et pas seulement les entreprises à but lucratif. C'est aussi le cas des associations, des services et acteurs publics (pensez aux magazines de votre collectivité ou aux affichages publicitaires pour communiquer sur l'exposition en cours au musée public), bref de tout acteurice qui ne répond pas à un besoin primaire (manger, boire, se loger...). Ce qui fait du monde, finalement.

Alors, comment faire de la communication éthique ? Voici quelques principes de base :

- Ne pas pousser à la consommation : soit vous proposez quelque chose de vraiment utile à vos client·es, soit vous ne le proposez pas.

- Ne pas utiliser de méthodes douteuses : on a déjà mentionné le cas de la publicité, rarement éthique. Mais il y a aussi les méthodes d'emailing agressifs ou les lettres d'informations auxquelles on ne s'est jamais abonné. Ces techniques sont à proscrire. Non seulement elles ne sont pas éthiques, mais elles ne sont pas efficaces.

Quelques bons exemples de communication

- **Plausible**

<https://plausible.io/>

- Stratégie de [blogging](#) efficace (des articles très réguliers, en lien avec le produit, la vie privée et l'open source - particulièrement sur l'opposition à Google Analytics).
- Visibilité sur des sites comme Product Hunt.
- Référencement et articles sur des sites influents.
- Une communication claire, un produit simple, un prix abordable, pas de surprise, un service éthique qui plaît !

Pour comprendre l'histoire de leur succès, lisez [How we built a \\$1M ARR open source SaaS](#)

- **Arawa**

<https://www.arawa.fr/>

- Un [blog](#) avec des articles réguliers (1 par mois), sur des sujets de mises à jour de logiciels libres déployés par Arawa, mais aussi sur le catalogue de formation de la structure, le bilan de conférences de certains événements, etc.
- Une [lettre d'information](#) très travaillée, avec une veille technologique sur les outils collaboratifs open source, des articles soigneusement recherchés et sélectionnés, ainsi que leur courte synthèse.
- Des [webinaires](#) réguliers sur Nextcloud, BigBlueButton, et les autres solutions intégrées par Arawa.

7.2.3 - Techniques de prospection (trouver des clients)

Si la communication consiste en des méthodes permettant d'attirer des prospects et éventuels futurs clients, la prospection est plus proactive : elle consiste à aller chercher des clients. Les deux stratégies sont évidemment complémentaires, car les techniques de communication mettent souvent du temps avant de donner des résultats, alors que la prospection peut avoir des résultats très rapides.

La prospection est exigeante et frustrante (si 10 % des prospects deviennent des clients, cela veut dire que 90 % des autres vont dire « non merci »), et limitée à un temps consacré, d'où l'intérêt de la communication.

Les canaux de prospection

Il existe différents canaux de prospection, mais les plus utilisés sont le mail et le téléphone. Les deux se trouvent aujourd'hui très facilement sur Internet.

Pour aller plus loin : [La prospection commerciale par courrier électronique \(rappels de la CNIL\)](#)

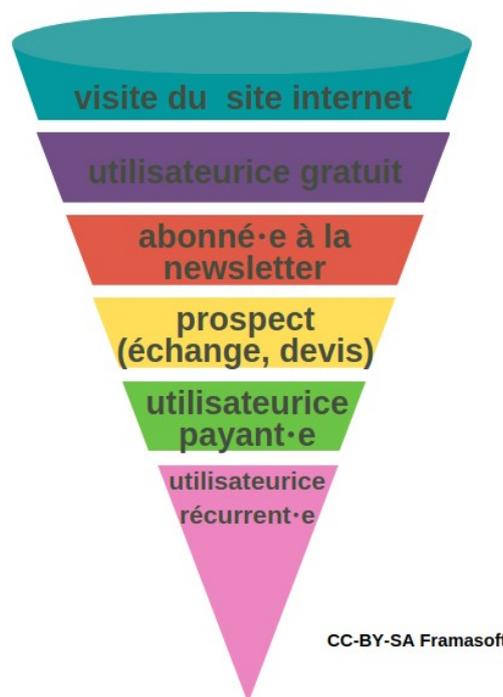
Parfois, il peut être intéressant de constituer une base de prospects avec leurs adresses postales afin de leur envoyer un courrier adressé, un flyer, voire un catalogue présentant vos services. La [société Mediapost](#), filiale de La Poste, propose ce genre de service.

Votre site constitue également un canal de prospection, à partir du moment où un prospect vous laisse des coordonnées pour le contacter. Cela peut être avec son numéro de téléphone (les boutons « je veux être rappelé ») ou son mail (inscription à la lettre d'information, demande d'informations via le formulaire de contact ou demande de mise en relation).

L'entonnoir de conversion

L'entonnoir de conversion, aussi appelé tunnel de conversion, décrit les différentes étapes par lesquelles passe un·e visiteur·se de votre site, jusqu'à devenir utilisateurice payant et donc client·e de votre service.

L'entonnoir de conversion



Cet outil de visualisation a deux principales fonctions :

- Il vous permet de créer votre entonnoir de conversion, et de réfléchir à chaque étape pour optimiser celles-ci et réduire les frictions. Comment un·e visiteur·se de votre site peut obtenir les informations et la meilleure expérience utilisatrice pour se créer facilement un compte, ou demander un devis ? Comment un·e utilisatrice gratuite peut décider de passer à un abonnement payant ? etc.
- Il peut également servir d'outil marketing : si vous avez des statistiques, vous pouvez calculer des taux de conversion.

Par exemple, si votre site est visité par 100 visiteur·ses par mois, et que vous avez 10 nouveaux utilisatrices gratuit·es par mois et 3 nouveaux utilisatrices payant·es par mois, cela vous donnerait l'entonnoir de conversion suivant :

- Nombre de visiteurs : 100
- Taux de conversion utilisatrices gratuit·es : 10 %
- Taux de conversion utilisatrices payant·es : 3 %

Maintenant, si j'avais un deuxième exemple, avec toujours 100 visiteur·ses par mois, toujours 10 nouveaux utilisatrices gratuit·es, mais aucun·e utilisatrice payant, cela me donnerait l'entonnoir de conversion suivant :

- Nombre de visiteurs : 100
- Taux de conversion utilisatrices gratuit·es : 10 %
- Taux de conversion utilisatrices payant·es : 0 %

C'est là que l'outil sert à l'analyse, car il me permet ici d'identifier un éventuel problème : comment se fait-il que malgré un nombre de visiteur·ses raisonnable, et une conversion en utilisatrices gratuit·es, je n'ai aucune conversion en utilisatrices payant·es ? Est-ce parce que mon offre gratuite est trop généreuse ? Mon offre payante trop chère, pas claire ou pas assez bien communiquée ? Pire, ai-je un bug dans l'outil de génération de devis ? Et ainsi de suite.

Structurer sa prospection

En fonction de la maturité de votre structure, le nombre de salarié·es et les objectifs de prospection, il est plus ou moins important de formaliser une stratégie de prospection. Cette stratégie inclut :

- les canaux de prospection ;
- les objectifs ;
- les process : quel outil utiliser pour suivre le travail de prospection ;
- les modèles de mails et d'appels téléphoniques : que dire à qui, en fonction de quels critères ? Que vendre à qui, en fonction de quels critères ? Quels chemins prendre lors d'une conversation téléphonique ?

Naviguer entre injonctions contradictoires : éthique et efficacité

Comme pour la communication, il peut sembler compliqué d'allier éthique et technique de prospection, notamment lorsque vous souhaitez « automatiser un process », « accroître votre efficacité », « optimiser le tunnel de conversion », « industrialiser une stratégie ». Comme pour la communication, le point de départ, c'est votre offre de service et le fait qu'elle réponde à un besoin réel de vos prospects.

Ensuite, sur la mise en œuvre opérationnelle de votre stratégie de prospection, sans doute faut-il trouver votre équilibre entre efficacité et volonté de ne pas se transformer en entreprise classique, fonctionnant à la performance et visant la rentabilité à tout prix. Il est possible de se mettre d'accord sur un process et des outils de prospection, tout en gardant ses valeurs chevillées au corps, et sans se laisser entraîner dans un excès d'automatisation ou d'optimisation. À vous de trouver votre équilibre.

Sur les échanges avec vos prospects, à vous également de trouver votre ton. Une prospection éthique est basée sur des concepts assez simples : ne pas survendre votre offre, ne pas sur-promettre, ne pas vendre ce dont votre prospect n'a pas besoin, etc.

Répondre à des appels à projets

Une autre piste pour trouver des client·es est de répondre à des appels à projets. En effet, ces projets existent et émanent d'une attente réelle du client. Pourquoi ne pas se positionner, peut-être de manière plus éthique que vos concurrents ? C'est aussi l'occasion d'ouvrir la communication sur les solutions libres à un public moins averti.

Afin d'identifier ces appels à projet, il convient de mettre en place une veille spécifique. Voici quelques sites ressources qui pourront vous aider à les identifier :

- [les appels à projets de l'Etat](#) ;
- la plateforme [France Marchés](#) ;
- la rubrique "[appels d'offres](#)" du site des associations.

7.2.4 - Communiquer et prospecter en réseau

Quelques idées de campagne de communication collective

- Une campagne web nationale pour valoriser les Chatons
- Une campagne de communication à direction des associations

Quelques idées de campagne de prospection collective

- Un envoi groupé de catalogue d'offres alternatives
- La mutualisation d'un service externalisé de prospection
- Des réponses communes et structurées aux AO, AAP, AMI
- Des positionnements collectifs sur les dispositifs d'aide type DLA ?

Pour aller plus loin

- Replay de la conférence d'Alex Carmona : [Le Marketing Éthique et Responsable : Est-ce possible ?](#) (Paris Web 2020)
- Guide [La prospection commerciale par courrier électronique](#) par la CNIL.