



# BUSINESS MODEL

## L'écrire pour mieux le concevoir

---

Réalisé par GRP Team



[grp-lab.com](http://grp-lab.com)

Réalisé par GRP Team

Un projet GRP Lab (Centre d'Innovation Sociétale de l'IdEx université de Bordeaux)



Avec le soutien de



Tous droits réservés pour tous pays.

Cet ouvrage peut être librement diffusé sous sa forme électronique ou sous une forme imprimée sans être dénaturé, sans fin commerciale et en respectant les droits d'auteurs (le Business Model GRP est couvert par les droits d'auteurs, Thierry Verstraete et Estèle Jouison-Laffitte)

© GRP Publications, janvier 2017  
Université de Bordeaux  
35 avenue Abadie, 33000 Bordeaux

Site GRP Lab : [www.grp-lab.com](http://www.grp-lab.com)

Page GRP Team : [www.grp-lab.com/team](http://www.grp-lab.com/team)

ISBN : 979-10-93595-00-9

# SOMMAIRE.

Introduction p.5

P.8

## GÉNÉRATION DE LA VALEUR

---

### Porteurs(s) p.9

#### Expérience et parcours antérieur p.10

*Fiche d'identité du ou des porteurs de projet p.10*

*Parcours scolaire / universitaire p.10*

*Expérience professionnelle p.10*

#### Profil p.11

*Capacités entrepreneuriales p.11*

*Compétences p.11*

#### Motivations p.12

*Facteurs favorisant la motivation p.12*

*Facteurs freinant la motivation p.12*

#### Entourage familial et amical p.13

*Entourage familial p.13*

*Entourage amical p.13*

#### Equipe entrepreneuriale p.14

*Histoire de l'équipe p.14*

*Objectif de l'équipe p.14*

*Compétences et rôles de l'équipe p.14*

### Proposition de valeur p.15

#### Idée d'affaires p.16

*Origine et nature de l'idée p.16*

*Mise au point de l'idée p.16*

*Protection de l'idée p.17*

*Transformation de l'idée en offre p.17*

#### Opportunité d'affaires p.18

*Attractivité du marché p.18*

*Cible p.18*

*Concurrence p.19*

*Ambition p.19*

### Fabrication de la valeur p.20

#### Identifier les ressources p.21

*Types de ressources p.21*

*Origine des ressources p.21*

#### Agencer les ressources p.22

*Processus de fabrication de l'offre p.22*

*Système de gestion p.22*

#### Délivrer la valeur p.22

*Logistique et distribution p.22*

*Communication p.22*

*Contrôle de la valeur perçue p.23*

 Sources des revenus p.25

Sources par catégorie de canal p.26

Sources par catégorie de produits, ou de services, ou d'activités p.27

Sources par catégorie client p.27

 Volume des revenus p.28

CA retenu p.29

CA par source de rémunération p.29

Capacité à produire le CA p.29

Part de marché p.30

Subventions p.30

 Performances p.31

Performance financière p.32

*Rentabilité de l'exploitation* p.32

*Rentabilité des capitaux investis* p.34

*La performance sectorielle* p.35

*Les autres revenus* p.35

Performance non financière p.36

 Parties prenantes p.38

Identification des parties prenantes p.39

Attentes des parties prenantes p.39

Apport des parties prenantes p.39

Attitude des parties prenantes p.40

Pouvoir des parties prenantes p.40

 Conventions p.41

Les conventions relatives à la situation p.42

Les conventions relatives au secteur p.42

Les conventions relatives au métier des partenaires p.43

Les conventions relatives à la zone géographique p.43

Les conventions relatives aux contrats (et des normes) p.44

 Ecosystème p.45

Architecture de la valeur p.46

Quelques dimensions de l'écosystème p.47

*La dimension politique* p.47

*La dimension économique* p.47

*La dimension sociale* p.48

*La dimension technologique* p.48

*La dimension écologique* p.48

*La dimension légale* p.49

Conclusion p.50

Annexes p.51

# INTRODUCTION

Ce document reprend, pour l'essentiel, le contenu de l'assistant du logiciel en ligne GRP Storyteller (accessible gratuitement sur le site [grp-lab.com](http://grp-lab.com)), lequel se base sur le Business Model GRP pour inciter le porteur (individu ou équipe) d'un projet de création d'entreprise (voire plus largement tout entrepreneur) à raconter son business pour convaincre. La première personne à convaincre est d'ailleurs lui-même, puis tous les partenaires possédant les ressources de tout type dont il a besoin pour entreprendre, qu'il s'agisse des ressources relatives à la conception des affaires ou des ressources nécessaires à la pérennité de celles-ci. En effet, si l'entrepreneur en apporte (ex : une partie des fonds réunis dans le capital social, ses compétences, son énergie, éventuellement quelques matériels, ...), chemin faisant, il précise les ressources appelées par le projet.

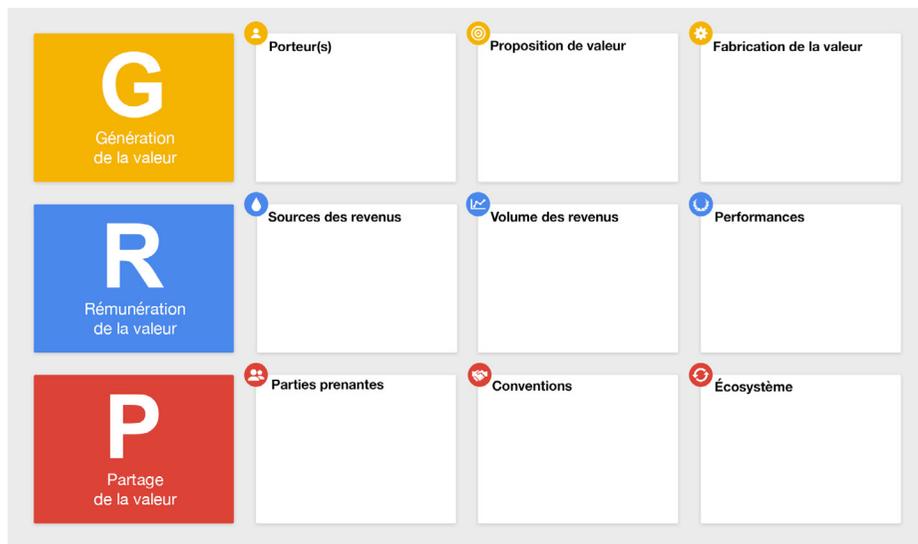
Raconter l'histoire ne veut pas dire raconter des histoires ... Il ne s'agit pas de faire preuve de mauvaise foi ou de prendre les choses à la légère, mais de raconter comment les affaires sont envisagées sur la base du travail de conception réalisé. Ce travail s'appuie sur les recherches et les rencontres effectuées, lesquelles conduisent l'entrepreneur à se forger une représentation du business devant être partagée par ses partenaires. Selon nous, le Business Model (BM dans la suite du texte) est cette représentation partagée.

Autrement dit, avant de savoir présenter un BM convaincant, encore faut-il le concevoir. Ici, la restitution, sous forme d'un ouvrage, du contenu de l'assistant de GRP Storyteller fournit une explication synthétique de chaque composante du BM GRP. Une liste de questions est ensuite posée. Cette liste n'est évidemment pas exhaustive, et il ne faut pas forcément répondre à toutes les questions car

certaines d'entre elles ne vous concernent peut-être pas, tandis que d'autres visent davantage à vous faire réfléchir pour ensuite apporter des réponses convaincantes aux partenaires. Les questions servent « les angoissés de la page blanche » à raconter par écrit leur business, en s'aidant pour cela des réponses apportées. Votre conseiller vous accompagnera dans le relevé des questions pertinentes pour votre affaire et pourra, à ce titre, compléter la liste proposée.

Cet ouvrage constitue, en quelque sorte, un guide pour écrire le BM. Cette formalisation (qui pourra être réclamée par certains partenaires) possède ce qui peut être qualifié de caractère émancipatoire de l'écriture (et consubstantiellement de la lecture), ce qui veut concrètement dire qu'écrire et lire aident à penser à des éléments auxquels le porteur du projet n'aurait pas pensé sans cet exercice.

Si la préparation d'une présentation orale (le pitch) joue également ce rôle, par la quête du couple concision-conviction, l'écriture place l'entrepreneur face à son projet, dans un exercice réflexif révélateur à la fois du travail effectué, du travail restant à accomplir et des éventuelles lacunes qu'il faudrait combler, sans évidemment croire que tout pourra être pensé avant le lancement effectif des affaires. La mise en œuvre de l'exploitation envisagée et sa confrontation effective avec le terrain conduisent certaines entreprises à devoir revoir la feuille de route, c'est-à-dire à « pivoter » pour reprendre une expression désormais répandue. Cette possibilité n'exonère aucunement le porteur d'un projet de concevoir celui-ci.



Les dimensions et les composantes du business model GRP (à télécharger [ici](#)).

Si le Business Model est une représentation partagée, encore faut-il savoir à propos de quoi. Dans notre conception, le Business Model est une représentation partagée relative à la Génération de la valeur, à la Rémunération de la valeur et au Partage de la valeur. L'ouvrage comporte ainsi trois grandes parties. Chacune de ces dimensions comporte trois composantes (Verstraete, Jouison-Laffitte, 2009, 2010, 2011a, 2011b).

Avec la génération de la valeur, il s'agit de concevoir l'offre et de convaincre qu'elle apporte de la valeur (personne ne veut de ce qui ne vaut rien), d'expliquer comment cette valeur va être fabriquée et de présenter qui est à l'origine de cette proposition, à savoir le porteur du projet. Avec la rémunération de la valeur, ce porteur présente le modèle économique, c'est-à-dire comment le projet va capter le chiffre d'affaires ou d'autres éléments de revenus (sources et volume) ainsi que les performances financières et non financières escomptées. S'agissant de ce modèle économique, le propos comporte un passage destiné aux organisations à but non lucratif, notamment celles ne réalisant pas de

chiffre d'affaires et dont les revenus de l'exploitation relèvent de subventions, ou de cotisations, ou de dons, etc. Enfin, il convient de partager la réussite du projet avec les partenaires pour les garder en relations d'affaires. A cet effet, l'entrepreneur mettra en place des stratégies gagnant-gagnant avec les parties prenantes, sans omettre de considérer les conventions liées à leurs pratiques (entre autres celles de leurs métiers), ou aux secteurs géographiques investis (cultures, us, coutumes, ...), ou aux obligations (normes, conventions collectives, contrats, statuts juridiques, pacte d'actionnaires, etc.), tout en comprenant la place du projet dans un écosystème plus large.

Pour obtenir une vue synthétique de ces trois dimensions, pour comprendre l'origine et la nature du BM et avant la lecture de cet ouvrage, nous incitons fortement au visionnage des trois premiers épisodes de la saison 1 de la web-série GRP Lab ([visionner les épisodes en cliquant ici](#)).

*“Le business model GRP peut être utilisé pour tous les types de projets entrepreneuriaux, qu'ils soient à but lucratif ou non.”*

Verstraete, T. Jouison-Laffitte, E. (2009). *Business Model pour entreprendre – Le modèle GRP : théorie et pratique*. Bruxelles, De Boeck.

Verstraete, T. Jouison-Laffitte, E. (2010), « Une théorie conventionnaliste du Business Model en contexte de création d'entreprise pour comprendre l'impulsion organisationnelle », Xe CIFEPEME, (Congrès International Francophone sur l'entrepreneuriat et la PME), Bordeaux, octobre.

Verstraete, T. Jouison-Laffitte, E. (2011a). *A Business Model for Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited.

Verstraete, T. et Jouison-Laffitte, E. (2011b). « A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus », *Management International*, 15(2), 109-124.

## Épisode 1 : « Origine et bon sens de l'expression Business Model »

Cet épisode rappelle que si l'origine du Business Model est plus ancienne, c'est avec l'avènement des start-up internet que l'expression est devenue un buzzword. Ce n'est pas surprenant car elle est pleine de bon sens. Pour rendre intelligible des affaires complexes, il a fallu modéliser le business.

[Cliquez ici pour visionner l'épisode 1](#)

## Épisode 2 : « Nature du Business Model selon GRP Lab »

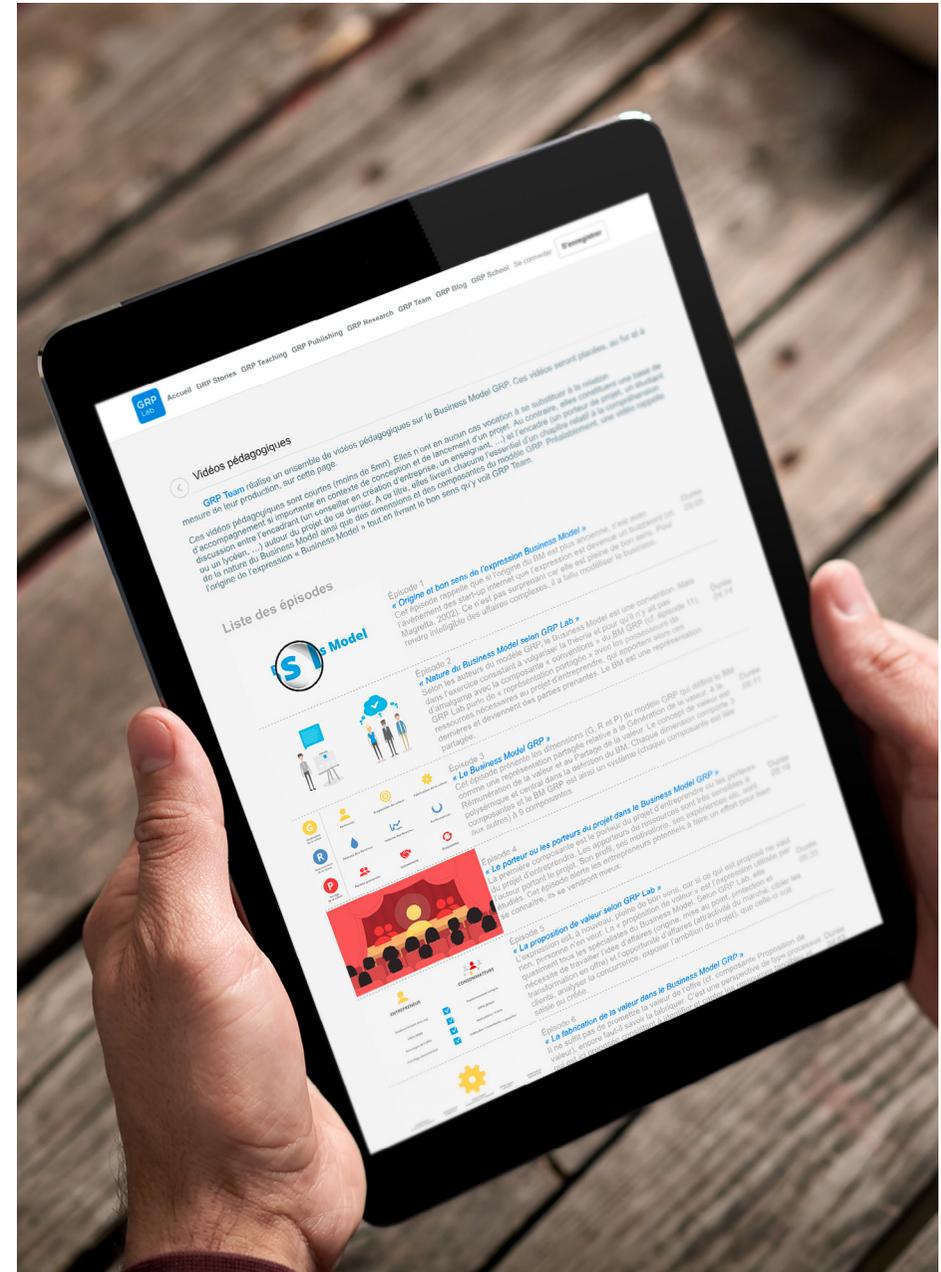
GRP Lab parle de « représentation partagée » avec les possesseurs de ressources nécessaires au projet. En apportant ces ressources, ceux qui les possèdent deviennent des parties prenantes. Le BM est une représentation partagée par l'ensemble des partenaires s'engageant dans le projet d'entreprendre.

[Cliquez ici pour visionner l'épisode 2](#)

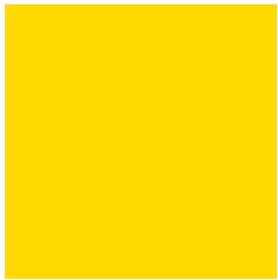
## Épisode 3 : « Le Business Model GRP »

Cet épisode présente les dimensions (G, R et P) du modèle GRP qui définit le BM comme une représentation partagée relative à la Génération de la valeur, à la Rémunération de la valeur et au Partage de la valeur. Le concept de valeur est polysémique et central dans la définition du BM. Chaque dimension comporte 3 composantes et le BM GRP est ainsi un système (chaque composante est liée aux autres) à 9 composantes.

[Cliquez ici pour visionner l'épisode 3](#)



Il est difficile d'intéresser un partenaire s'il ne perçoit pas la valeur des affaires imaginées. En effet, qui voudrait de quelque chose qui ne vaut rien ? En d'autres termes, ce qui est proposé doit dégager une valeur, notamment pour le marché auquel une promesse est formulée. On parle de proposition de la valeur, laquelle consiste à préciser l'idée d'affaires et à la transformer en offre pour révéler une opportunité d'affaires détectée et/ou construite. Encore faut-il savoir fabriquer cette valeur promise et l'exposé du processus de fabrication (capter les ressources, organiser celles-ci, délivrer la valeur) aide à comprendre les affaires. Mais, avant tout, il est utile de présenter la légitimité du porteur du projet (ou celle de l'équipe entrepreneuriale). Elle est unanimement reconnue comme le soubassement sans lequel tout engagement est impensable (sauf à proposer de changer l'équipe...).



# GÉNÉRATION DE LA VALEUR



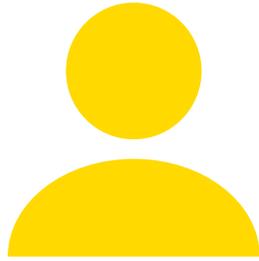
Porteur(s)



Proposition  
de la valeur



Fabrication  
de la valeur



## PORTEURS

Le partenaire d'un projet veut savoir à qui il a à faire ; il veut savoir qui raconte l'histoire. Le porteur du projet doit se présenter (ou l'équipe lorsque le projet est porté par plusieurs personnes). A cet effet, voici quelques volets que vous pouvez renseigner. Ce faisant, vous procédez à un effort d'introspection qui prépare à la négociation avec les partenaires, car ces derniers ne s'engageront pas s'ils ne croient pas en vous. On « se vend mieux » quand on se connaît bien. Sincérité et lucidité sont ici les mots clés, et s'il y a quelques faiblesses, c'est humain... personne n'est parfait.

Il faut noter que lors d'une présentation orale, en fonction du porteur du projet, il pourra lui être conseillé de présenter les détails de cette rubrique plutôt lors de l'évocation des parties prenantes, car le premier partenaire d'un projet est celui qui le porte.

[Cliquez ici pour visionner l'épisode 4](#)





## Expérience et parcours antérieur

Racontez à votre interlocuteur, de manière synthétique, qui vous êtes, quel a été votre parcours antérieur (personnel, scolaire et professionnel) et quel est son lien avec le projet que vous portez. Montrez en quoi et comment ce parcours vous aide dans la conduite de ce projet.

Aidez-vous de votre Curriculum Vitae, de vos fiches professionnelle ou personnelle sur les réseaux sociaux (ex Viadeo, LinkedIn), éventuellement faites un bilan de compétences, etc. S'il vous semble utile d'insérer votre CV complet dans une des deux pages, utilisez alors l'autre page pour le commenter, notamment en développant les aspects susceptibles d'intéresser vos partenaires.

- **Fiche d'identité du ou des porteurs de projet**

Il est important de porter à la connaissance de vos interlocuteurs des informations telles que votre situation familiale, votre situation vis-à-vis de l'emploi, ou encore vos loisirs. Pour résumer, tout ce qui permet de comprendre et cerner qui vous êtes.

*Questions : D'où venez-vous ? Quel est votre âge ? Votre situation familiale ? Quel est votre parcours personnel ? Quels sont vos loisirs ? Vos valeurs ? Etes-vous salarié, demandeur d'emploi, étudiant, etc. ?*

- **Parcours scolaire / universitaire**

En vous appuyant sur votre CV, vous pouvez mettre en évidence les étapes de votre parcours scolaire/universitaire pouvant servir votre projet.

*Questions : Quel est votre parcours scolaire ou universitaire ? Vos diplômes ont-ils un lien avec votre projet ?*

- **Expérience professionnelle**

Soulignez les liens entre vos expériences professionnelles et le projet que vous portez

*Questions : Quelles ont été les grandes étapes de votre parcours professionnel ? Quelles expériences ont été déterminantes dans votre projet ?*





## Profil

Le profil ne renvoie pas qu'à des traits ou des caractéristiques psychologiques. Il concerne, pour ce qui intéresse votre partenaire potentiel, vos capacités à entreprendre et vos compétences dans les domaines où vous vous investirez (ou celle que vous allez acquérir). Parlez-en.

- **Capacités entrepreneuriales**

Si vous avez le sentiment de posséder des qualités appréciées chez un entrepreneur (ex : leader, visionnaire, créatif, tenace, ouvert d'esprit, convaincant, résistant au stress, tolérant aux risques et à l'ambiguïté, capacité de travail, confiance en soi, intégrité, sens de l'initiative, curiosité, sens des responsabilités, engagement, ...), racontez. Il n'y a pas de profil type de l'entrepreneur, mais certaines caractéristiques peuvent démontrer votre capacité à créer une entreprise, voire à la diriger (car créer une entreprise est une chose, la diriger en est une autre...).

*Questions : Pourquoi pourrait-on dire de vous que vous êtes créatif ? Que vous avez du charisme ? Que vous êtes un leader (qu'avez-vous conduit comme réalisation par le passé) ? Etes-vous tenace ? Etes-vous quelqu'un qui s'engage entièrement ? Avez-vous le sens de l'initiative et des responsabilités ? Avez-vous confiance en vous ? Pouvez-vous justifier de votre intégrité ?*

*Pensez-vous pouvoir tolérer les éléments ambigus et nouveaux qui se présenteront à vous ? Décidez-vous rapidement ou avez-vous besoin de beaucoup de temps ? Quelle est votre attitude face aux risques ? Avez-vous une forte capacité de travail ? Quelle est votre résistance au stress ? Dit-on de vous que vous êtes quelqu'un de convaincant ? Avez-vous l'esprit ouvert ?*

*Face à toutes ces questions, pouvez-vous donner des exemples concrets et argumentés de situations dans lesquelles vous avez fait preuve de ces capacités ?*

*Quelles sont les qualités et les défauts qui vous caractérisent ?*

- **Compétences**

Dans vos différents parcours (personnel, scolaire et professionnel), présentez les compétences développées susceptibles de servir le projet

*Questions : Parmi vos compétences, lesquelles sont utiles pour votre projet ? Quelle est votre réputation dans le domaine professionnel ?*

*Quelles compétences peuvent vous manquer pour mener à bien votre projet ? Que pourriez-vous faire pour combler ce manque (formation, recrutement, associé, expérience, etc.) ?*



## Motivations

Toujours avec l'idée de savoir à qui il a à faire, votre interlocuteur veut comprendre vos motivations. Cela vous aidera aussi à bien réfléchir à votre désir d'entreprendre. Il est également utile de vous interroger à propos des facteurs pouvant éventuellement vous décourager, sans qu'il faille sur ce registre forcément tout dire à vos partenaires potentiels. Après tout, l'histoire de votre Business, c'est à vous que vous la racontez en premier, car cela va vous aider à relever des éléments importants souvent oubliés sans effort narratif (notamment écrit).

Facteurs favorisant la motivation : Sans forcément croire en une motivation exclusive, l'entrepreneur est plus souvent porté par un ensemble de motivations. La passion pour le secteur, le gain, le désir d'autonomie, la recherche d'un style de vie, la quête de reconnaissance, etc. figurent parmi les motivations régulièrement citées.

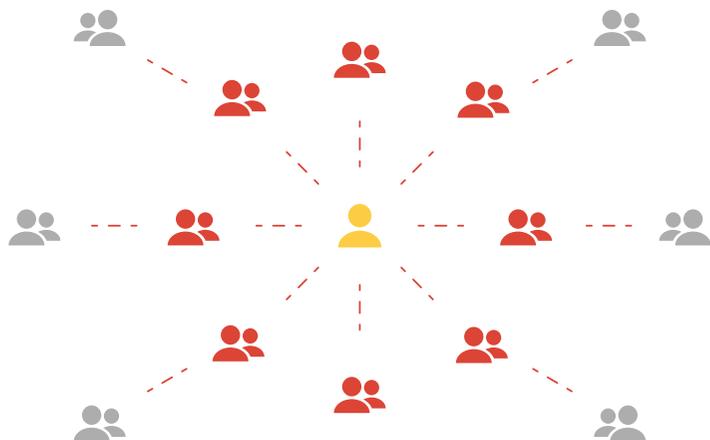
Facteurs freinant la motivation : Sans forcément tous les confesser car ils peuvent concerner une sphère très personnelle, prenez le temps de relever les facteurs de démotivation, pour ensuite préparer votre réaction s'ils devaient effectivement se manifester.

**Questions** : Pourquoi souhaitez-vous créer cette entreprise ? Quel(s) évènement(s) a (ont) déclenché cette envie ?

Quels sont vos objectifs ? Concrètement, que va vous apporter la mise en œuvre de ce projet ?

Etes-vous prêt à entreprendre ? Avez-vous le temps nécessaire pour mener à bien ce projet ? Quelles sont vos contraintes actuelles (professionnelles, personnelles, financières, etc.) ? Quels risques prenez-vous en entreprenant (professionnels, personnels, financiers, etc.) ?





## Entourage familial et amical

Si votre entourage vous soutient, d'ores et déjà dites-en un mot, même si une autre rubrique (celles des parties prenantes) pourra livrer les détails de ce qui ne sera ici qu'évoqué. Ce soutien peut-être matériel et/ou immatériel.

Si des entrepreneurs vous entourent (conjoint, parents, amis), en informer le partenaire est parfois utile.

- Entourage familial

Evoquez le soutien de votre proche entourage (parents, conjoint, enfants).

*Questions : Votre entourage familial vous soutient-il dans votre démarche ? Que peut-il apporter à votre projet ?  
Pouvez-vous porter le projet seul ? Quel est le risque si vos proches ne vous soutiennent pas ?*

- Entourage amical

Faites de même concernant vos connaissances relevant de votre sphère personnelle, qu'il s'agisse de vos pratiques sportives, musicales, associatives, etc., ou des contacts amicaux que vous avez pu avoir avec des professionnels rencontrés dans le cadre d'un stage ou d'une expérience antérieure et susceptibles de soutenir votre projet

*Questions : Vous avez une vie privée (loisirs, associations, enfants à l'école, médecins, voisins, etc.) qui vous amène à côtoyer différentes personnes. Quelles sont, parmi elles, celles qui peuvent vous aider et en quoi ? Quels sont les acteurs (employeur actuel ou passé, collègues, fournisseurs, clients, confrères, camarades de promotion, enseignants, etc.) de l'environnement professionnel dans lequel vous évoluez qui peuvent amicalement vous aider et en quoi ?*





## Equipe entrepreneuriale

Dans le cas d'un projet porté par une équipe, il est utile de raconter la rencontre et de montrer la complémentarité des individus et des compétences. Il convient aussi, par exemple, de vérifier que les motivations des différents membres sont compatibles. Il s'agit de montrer que cet aspect collectif apporte au projet. Il s'agit de montrer en quoi cet aspect collectif est réellement enrichissant pour la future activité et que la combinaison des motivations et des compétences de chacun des membres de l'équipe apporte une valeur supplémentaire au projet.

- Histoire de l'équipe

Vous pouvez raconter comment les membres de l'équipe se sont rencontrés et ont été amenés à vouloir travailler ensemble sur ce projet.

*Questions : Comment les membres de l'équipe projet se sont-ils rencontrés ? Pourquoi avez-vous décidé de conduire le projet ensemble ?*

- Objectifs de l'équipe

Pour que l'équipe puisse fonctionner de manière cohérente, il est important qu'un (ou des) objectif(s) commun(s) ai(en)t été fixés. Ceci n'empêche pas chaque membre de définir et poursuivre des objectifs qui lui sont propres tant qu'ils ne mettent pas en danger le collectif.

*Questions : Les objectifs poursuivis sont-ils compris et partagés par tous ? Vos motivations sont-elles en certains points incompatibles ? Les risques de divergence ont-ils été pris en compte ?*

- Compétences et rôles de l'équipe

Chaque membre de l'équipe contribue différemment au projet par les compétences qu'il apporte et le rôle qu'il joue. La définition de ces contributions doit être idéalement la plus claire possible pour chacun.

*Questions : Les compétences clés pour la réussite du projet sont-elles représentées au sein de l'équipe ?*

*Y a-t-il une complémentarité entre ses membres ? L'expérience de chaque membre est-elle valorisable ?*

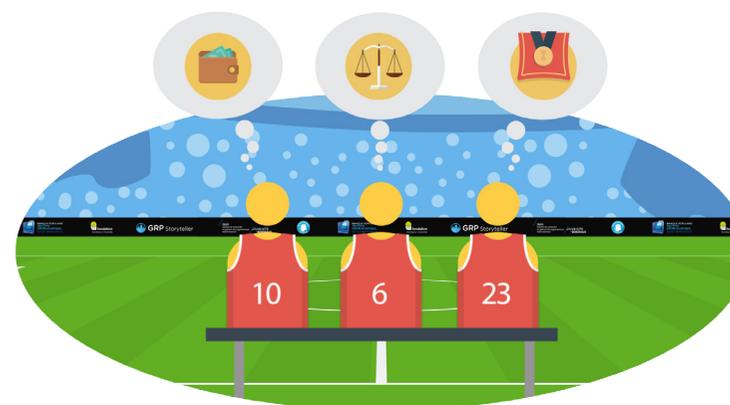
*Quelle est la plus-value apportée par chaque membre de l'équipe projet ?*

*En quoi votre réunion apporte-t-elle davantage que si le projet n'était pas conduit par une équipe ?*

*Y a-t-il un leader qui se détache de l'équipe ?*

*La répartition du Capital social (s'il y a) est-elle décidée (part et apport de chacun) ?*

*Qui a eu l'idée d'affaires et appartient-elle à un membre de l'équipe ?*





## PROPOSITION DE LA VALEUR

Qui voudrait de quelque chose qui ne vaut rien ? Il convient de montrer que ce qui est proposé comme produit ou comme service vaut quelque chose, en pensant tout d'abord au client ou à l'utilisateur. Il faut donc, au sein de tous les potentiels acheteurs ou utilisateurs, bien cibler ceux à qui l'offre s'adresse. Si la valeur générée profite à tous les partenaires (cf. composante « Partage » du modèle GRP), c'est essentiellement à la valeur offerte au destinataire de l'offre (ex : un client, un adhérent, un usager) que cette rubrique s'intéresse. La proposition de valeur est une promesse faite au marché, celle de lui apporter quelque chose qui aura de la valeur pour lui.

[Cliquez ici pour visionner l'épisode 5](#)



## Idée d'affaires

Après avoir été extrêmement clair en sachant présenter l'idée en une ou deux phrases (le lecteur doit immédiatement comprendre s'il s'agit d'un service ou d'un produit ou les deux, et le marché concerné), votre travail sur l'idée d'affaires et sa présentation comporte au moins quatre étapes.

- **Origine et nature de l'idée**

Présentez comment vous l'avez eue et pourquoi. Racontez-nous si l'idée provient de votre expérience professionnelle et si ce sont les contacts avec les clients, les fournisseurs, voire les concurrents qui vous l'ont donnée. Ou, en lien avec vos motivations, c'est peut-être une passion qui vous a conduit à proposer le produit ou le service. Ou peut-être est-ce un voyage à l'étranger, la visite d'un salon professionnel, une séance de créativité, etc. Lorsque l'idée est innovante, expliquez son caractère nouveau.

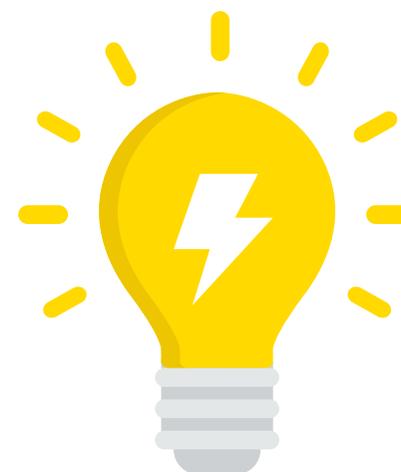
*Questions : Comment avez-vous eu cette idée ? Qui a participé au fait que vous l'ayez eue (des clients potentiels, des fournisseurs de votre ancien emploi, « des concurrents, etc. ? Pourquoi est-ce une idée « d'affaires » ? L'idée est-elle innovante ? En quoi est-elle innovante ?*

- **Mise au point de l'idée**

L'idée brute fait l'objet d'un travail de mise au point et certaines méthodes peuvent être utilisées pour la préciser, la critiquer, la soumettre au jugement, à l'analyse, etc. Dans le cas d'un projet technique, racontez les éventuels tests et les mises au point du prototype par exemple. Dites si vous avez utilisé des méthodes de créativité.

Signalez également avec qui vous en avez discuté, car si le créateur craint souvent de parler de son idée de peur qu'on ne la lui « dérobe », c'est pourtant la première façon de la mettre au point grâce aux retours collectés. Il retiendra qu'on n'est jamais seul sur terre à avoir cette idée, même lorsqu'elle paraît très novatrice ...

*Questions : Comment avez-vous travaillé cette idée ? L'idée a-t-elle évolué ? Avec qui en avez-vous parlé (parties prenantes potentielles, experts...) ? Comment ont-ils réagi (compréhension, remarques, etc.) ? Avez-vous étudié d'autres idées d'affaires identiques ou proches de la vôtre et qu'en tirez-vous comme enseignement ? Etes-vous capable de présenter votre idée avec des supports (schéma, prototype, rédactionnel, etc.) ? Quels professionnels ont travaillé sur les tests (un laboratoire, une entreprise, ...) ? Qui a travaillé sur le prototype (technique, design, etc.) ? Quels enseignements ont été tirés des tests et de la mise au point du prototype ? Que reste-t-il à faire sur ce point ?*





- **Protection de l'idée**

Si la protection d'une idée en soi n'est pas possible, par contre, il faut apporter les résultats de votre analyse d'antériorité (y a-t-il déjà une protection ?) sur le procédé, la marque ou le modèle. Ensuite, si possible, dire si vous avez procédé au dépôt d'une enveloppe Soleau, au dépôt d'un brevet. Les noms de domaine informatique sont également à déposer rapidement. Selon la nature du projet, l'entrepreneur expliquera également avec quels organismes il travaille sur ce point : INPI (Institut National de la Propriété Industrielle), APP (Agence de Protection des Programmes), Société des Gens de Lettres, etc. Nommez l'institution vous accompagnant sur ce point (cabinet d'avocat, cellule de transfert de technologie, technopôle, ...).

*Questions : L'idée, ou plutôt le procédé, le modèle, la marque, etc., qui lui sont associés peuvent-ils être protégés ? Sont-ils libres de droits ? Y a-t-il un nom de domaine Internet réservé ?*

*Une protection intellectuelle est-elle envisageable (enveloppe Soleau, brevet, licence, dépôt de marque, etc.) ?*

*A défaut de pouvoir procéder à ce type de protection, savez-vous comment protéger votre marché (fidélisation de la clientèle, contrats d'exclusivité avec un fournisseur ou un distributeur, etc.) ?*

*Y a-t-il une menace de voir arriver de nouveaux produits ou services ? Ces produits et services se substitueront-ils à ce qui existe ? Si oui à quelles échéances ? Comment envisagez-vous de réagir ?*

- **Transformation de l'idée en offre**

Une fois l'idée d'affaires mise au point et sa protection envisagée, sa transformation en offre est nécessaire avant de pouvoir la proposer au marché. Il s'agit de définir ses caractéristiques, son prix, éventuellement la gamme, etc.

*Questions : A partir de votre idée, avez-vous défini plus précisément l'offre que vous voulez proposer ?*

*Quelles sont les caractéristiques de votre produit ou de votre service ? Avez-vous réfléchi à une gamme ? Faut-il offrir une gamme de produits complémentaires pour effet de gamme, faut-il offrir des services pour soutenir l'offre produit ? Les canaux de distribution jouent-ils un rôle essentiel dans la définition de l'offre ?*



## Opportunité d'affaires

Ce n'est pas suffisant d'avoir une idée à partir de laquelle on croit pouvoir faire des affaires, il faut que celle-ci constitue une véritable opportunité de business. L'estimation de l'opportunité est une phase charnière et cruciale du processus entrepreneurial : elle associe les clients potentiels à la définition de la valeur qui les satisfera. Quatre points sont à rapporter s'agissant de l'opportunité d'affaires.

- **Attractivité du marché**

Le but de cette étape est de s'assurer que l'idée s'inscrit dans un environnement porteur. Certes il est possible de faire des affaires sur un marché déclinant, mais les partenaires seront naturellement plus enclins à être enrôlés si le marché évolue de façon positive. Il s'agit alors de réunir des informations qualitatives et quantitatives déjà analysées et restituées par d'autres (ex : un cabinet d'étude, l'Insee, un syndicat professionnel,...) et permettant d'apprécier le marché de façon globale. Les références des sources d'informations utilisées ayant permis d'apprécier le marché doivent être légitimes et citées. Le lecteur est, entre autres, intéressé par la taille du marché (nombre de ventes et valeur de ces dernières), sa structure (les catégories de produits ou de services composant ce marché) et son évolution (en émergence, ou en croissance, mature ou en déclin, ...).

*Questions : Quel est le volume des ventes sur le marché en nombre (nombre d'unités vendues) et en valeur (en unité monétaire) ? Quelles sont les différentes catégories de produits ou de services proposées sur ce marché ? A quel stade de son évolution ce marché en est-il (en émergence, en croissance, mature, en déclin) ? Quelles sont les habitudes de consommation sur ce marché ? Quelles tendances générales avez-vous relevées qui influencent positivement ou négativement les ventes sur ce marché ? Ce marché est-il prêt à recevoir votre idée d'affaires ? Est-ce le bon moment ?*

- **Cible**

Au sein du marché générique décrit précédemment, qui comporte sans doute différents types de business, il vous faut préciser la réponse à la question suivante : En quoi mon projet en particulier intéresse-t-il un nombre suffisant de consommateurs ou d'usagers ? Il convient d'apprécier que le projet répond, ou répondra, aux besoins des consommateurs futurs. Il faut alors, tant que faire se peut, estimer la taille de la cible et le chiffre d'affaires potentiel (sur plusieurs années). Si l'attractivité du marché s'apprécie souvent sur la base de données secondaires (c'est-à-dire mises en forme par autrui), la cible est précisée par l'étude de marché que vous avez personnellement menée (ou sous-traitée) auprès de vos consommateurs ou usagers.

*Questions : Existe-t-il différents segments de clientèle sur ce marché ? Sur la base de quels critères peut-on distinguer ces segments ? Le(s)quel(s) allez-vous cibler et pourquoi ? Quels sont les besoins de la clientèle potentielle ? Quelles sont les habitudes de la clientèle potentielle ? En quoi votre offre répond-elle à leurs besoins et habitudes de consommation ? Pourquoi les consommateurs ou les usagers vont-ils percevoir la valeur dans l'offre que vous leur proposez ? Quelle étude avez-vous menée personnellement pour répondre aux questions précédentes et comment l'avez-vous conduite ? Quelles informations en retirez-vous ? L'avez-vous faite vous-même ou l'avez-vous sous-traitée (dans ce cas à qui) ? Dans le deuxième cas (enquête sous-traitée), comment interprétez-vous les résultats et l'analyse qui vous ont été remis ? Comment avez-vous fixé vos prix ? En une phrase, savez-vous dire qui est votre client ? Qui d'autre peut être intéressé ?*



- **Concurrence**

Il est rare d'être seul sur un marché. Dans un premier temps, l'évocation de la concurrence montre au lecteur qu'il y a bien un marché, surtout si ces concurrents sont profitables. La concurrence s'analyse en premier lieu selon cette perspective. Ensuite, expliquez comment ce que vous proposez se positionne par rapport à l'offre de vos concurrents (est-ce la même chose ou différent ?). Argumentez pour montrer qu'il y a de la place pour vous (peut-être parce que vous êtes moins cher à qualité égale, parce que vous vous focalisez sur une cible particulière, parce que la zone géographique n'est pas pourvue, etc.)

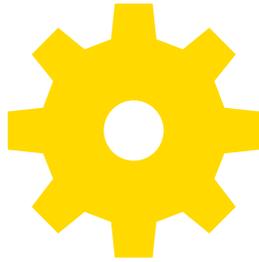
*Questions : Quels sont les concurrents proposant une offre très proche de la vôtre ? Sont-ils performants (par exemple sur les plans technique, commercial, comptable, en termes d'image, de réseau, ...) ? Y a-t-il une concurrence moins directe ? Que propose-t-elle et est-elle performante ? La rivalité entre les concurrents est-elle forte ? Avez-vous expliqué en quoi la présence des concurrents confirme l'attractivité du marché ? Sont-ils nombreux ? Qu'est-ce qui les distingue ou les rapproche ? Avez-vous dressé un tableau comparatif de votre offre par rapport à celle de vos concurrents (prix, ergonomie, technique, qualité, gamme, finition, etc.) ? Y a-t-il une menace de voir arriver de nouveaux acteurs sur ce marché ?*

- **Ambition**

Sur la base de la création d'une sandwicherie, souhaiter « gagner sa croûte » en ouvrant un point de vente ou vouloir concurrencer les leaders du secteur en implantant des franchises partout dans le monde ne relève pas de la même ambition, donc du même projet bien que l'idée de base semble identique. Votre partenaire mérite d'être informé sur l'ambition de votre projet et sur la stratégie de développement que vous envisagez.

*Questions : Par rapport à la concurrence, comment vous positionnez-vous ? Votre ambition est-elle locale, nationale, internationale ? Comment envisagez-vous le développement de votre projet ? Où vous voyez-vous (vous et votre projet) dans 3 ou 5 ans (voire dans 10 ou 15 ans) et quelles seraient les différentes étapes que vous avez identifiées pour y parvenir ?*





## FABRICATION DE LA VALEUR

Avec la rubrique « Proposition de valeur », vous faites une promesse, celle d'apporter quelque chose qui va avoir de la valeur pour le marché. Ici, avec la rubrique « Fabrication de la valeur », vous montrez que vous allez pouvoir tenir cette promesse. Autrement dit, il faut concrètement dévoiler comment vous allez fabriquer la valeur proposée.

Il y a au moins deux façons de voir le cycle correspondant.

La première se réfère au cycle « achat, fabrication, vente ». Si vous optez pour cette façon d'expliquer la fabrication de la valeur, alors montrez votre capacité à acheter ce dont vous avez besoin, à mettre en place un processus de fabrication du produit ou du service, et enfin comment vous allez vous y prendre pour distribuer votre offre et communiquer sur elle.

Mais nous vous invitons à opter pour la seconde façon de penser cette rubrique. Elle est certes moins aisée à déployer, toutefois elle apporte beaucoup à la mise au point du projet lorsque ce dernier est complexe. Elle fait appel à un processus également en trois étapes, plus large en termes de réflexion : capter les ressources nécessaires au projet, agencer ces ressources, délivrer la valeur. C'est sur ce processus que nous nous appuyerons ici.

[Cliquez ici pour visionner l'épisode 6](#)





## Identifier les ressources

Racontez-nous quelles sont les ressources dont vous avez besoin (faire une liste) pour votre projet et la façon dont vous allez vous y prendre pour les obtenir.

- **Types de ressources**

Les ressources peuvent être rangées dans deux catégories. La première est constituée des ressources « tangibles » (ex : un local, du stock, des matières premières, du matériel, de l'argent car celui-ci est l'unité d'échange permettant d'accéder aux autres ressources, etc.). La seconde concerne les ressources intangibles (ex : un savoir-faire, une marque, une notoriété, etc.). Expliquez, pour les principales ressources, pourquoi vous avez besoin de celles-là, et pas d'autres. Autrement dit, montrez qu'elles sont importantes car elles participent à la création de valeur.

*Questions : De quelles ressources tangibles (local, machines, argent, main d'œuvre, ...) avez-vous besoin pour construire votre proposition de valeur ?*

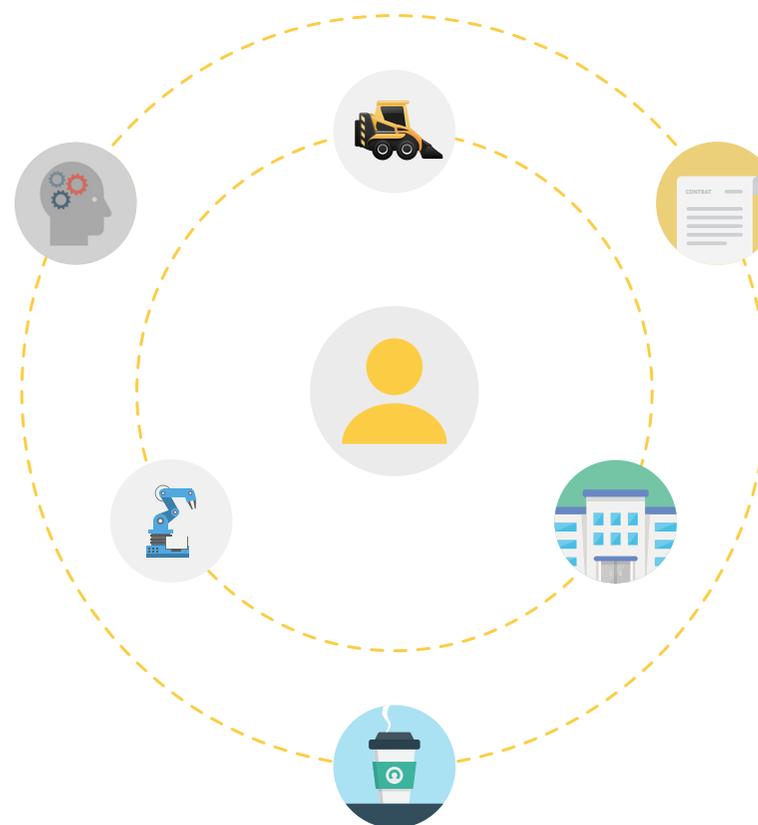
*De quelles ressources intangibles (compétences, notoriété, marque, ...) avez-vous besoin pour construire votre proposition de valeur ?*

*Parmi toutes ces ressources, quelles sont les ressources-clés ? Lesquelles vont contribuer à votre positionnement ? Quelles ressources sont spécifiques au démarrage du projet et quelles seront celles utilisées pour le fonctionnement de l'organisation ?*

- **Origine des ressources**

Il convient également d'identifier qui possède les ressources car il est fort probable que vous ne possédiez pas tout ce dont vous avez besoin pour votre projet.

*Questions : Comment allez-vous trouver ces ressources ? Auprès de quelles catégories d'acteurs (les acteurs sont à présenter de façon plus détaillée dans la rubrique « Parties Prenantes » de la composante « Partage ») ? Sont-elles faciles ou difficiles à obtenir ?*





## Agencer les ressources

Dans cette rubrique, expliquez comment vous allez utiliser toutes les ressources si vous les obtenez. Votre interlocuteur doit avoir le sentiment que tout ce qui doit être fait dans l'entreprise a été pensé, même s'il sait que seul le démarrage effectif de l'activité permettra de savoir ce qu'il reste à faire en matière d'organisation des ressources.

- **Processus de fabrication de l'offre**

Il est indispensable de présenter le processus de fabrication du produit et du service en montrant ce que vous faites vous-même, ce que vous sous-traitez.

*Questions : Quelles sont les étapes de la fabrication de la valeur ? Comment s'enchaînent les différentes tâches et activités à mener ? Quelle organisation allez-vous mettre en place (activités, fonctions, départements, etc.) ? Quels acteurs la composent ? Quels sont leurs rôles ? Quelle est votre chaîne logistique ? Quel statut juridique avez-vous choisi ?*

- **Système de gestion**

Il est utile de voir plus large en évoquant le système de gestion (management, comptabilité notamment analytique pour le calcul des coûts et des prix de revient, choix de votre structure juridique s'il est fait, dessin de l'organigramme dévoilant la répartition des tâches, etc.).

*Questions : Comment allez-vous vous assurer du bon fonctionnement de votre organisation (contrôle qualité, contrôle de gestion, contrôle des prix d'achat et d'établissement des devis, calcul des coûts, etc.) ?*

## Délivrer la valeur

Il s'agit de raconter comment le consommateur va être informé sur la disponibilité de l'offre, comment il peut se la procurer, et comment vous allez vous y prendre pour lui livrer l'offre promise

- **Logistique et distribution**

Il est important d'expliquer comment l'offre sera mise à la disposition des clients, par quels moyens logistiques elle sera livrée et par quels canaux de distribution elle sera vendue.

*Questions : Comment et où le consommateur peut-il se procurer votre offre ? Quelle est votre politique de distribution ? Quelles sont les étapes et les acteurs de votre chaîne de distribution (stockage, logistique) ? Faites-vous appel à une force de vente, à des distributeurs externes ? Distribuez-vous vous-même ?*





- **Contrôle de la valeur perçue**

En fin de parcours, lorsque les consommateurs ont pu bénéficier de l'offre, il convient de s'assurer que la promesse faite a été, de leur point de vue, tenue. A ce titre, évoquez les moyens permettant de contrôler la satisfaction des consommateurs ou des usagers.

*Questions : Les consommateurs sont-ils satisfaits de votre offre ?  
En aval, par quels moyens pouvez-vous le vérifier ?*

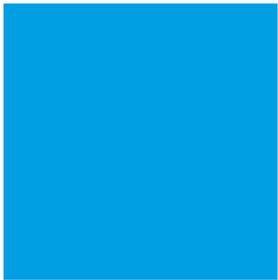
- **Communication**

Au lancement comme, plus tard, lors du fonctionnement de l'organisation, mettre au point la communication sur l'offre est essentiel afin de la faire connaître et de soutenir l'activité.

*Questions : Comment allez-vous faire connaître votre offre lors de son lancement ? Quelle est votre politique de communication (quels canaux, quels médias/supports, quelle période, quels messages, etc.) ? Comment allez-vous construire la notoriété de votre offre dans le temps ? Avez-vous envisagé de développer un site Internet et votre présence sur les réseaux sociaux ?*



Il faut bien que l'entreprise tire quelque chose de ce qu'elle propose au marché. La rémunération de la valeur ne correspond pas à la rémunération du créateur ou à celle des salariés, même si elle va permettre celles-ci. Elle correspond à la rémunération que l'entreprise tire de la valeur qu'elle propose au client. Dans tous les cas, la captation des revenus appelle une réflexion, puis un accord, sur trois dimensions : les sources de la rémunération (c'est-à-dire les canaux par lesquels le Chiffre d'Affaires parvient à l'entreprise), le volume de cette rémunération (une évaluation du Chiffre d'Affaires sur les premières années) et enfin les performances de l'entreprise (la performance financière et la performance non financière). Cette partie « Rémunération » peut tout à fait être aménagée pour répondre au caractère particulier des projets à but non lucratif.



# RÉMUNÉRATION DE LA VALEUR



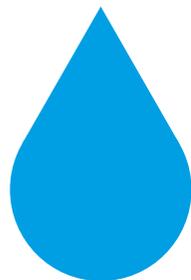
Sources des  
Revenus



Volume des  
Revenus



Performances



## SOURCES DES REVENUS

La rémunération dont nous parlons dans le « R » du modèle GRP n'est pas celle des employés ou celle des dirigeants mais celle que l'entreprise capte en contrepartie de sa génération de valeur : le chiffre d'affaires. Les partenaires qui investissent ou ceux qui prêtent de l'argent apprécient d'entendre comment le chiffre d'affaires est capté par l'entreprise. L'entrepreneur doit identifier les sources de cette rémunération, car évidemment il faut pouvoir obtenir quelque chose en contrepartie de ce qu'on apporte au marché.

Le financement d'un projet (investissement ou prêt) constitue une rentrée d'argent, mais celle-ci ne correspond pas à une rémunération de la valeur de l'offre proposée au marché, même si évidemment c'est l'appréciation du potentiel de cette offre qui incite l'investisseur à débloquer les fonds.

Pour expliquer son business, un entrepreneur sera conduit à combiner les catégories ci-dessous exposées, en s'appuyant sur des tableaux ou des graphiques.

Pour certains projets à but non lucratif, le propos peut s'adapter car la nature de la rémunération peut être différente et ne pas s'exprimer en termes de chiffre d'affaires. Elle peut concerner, par exemple, le niveau de satisfaction des usagers ou le niveau de services rendus à la collectivité.

Il s'agit alors d'apprécier par quelles sources il est possible de percevoir une rémunération, par exemple des subventions directement liées au volume d'activité de l'organisation (les subventions « d'exploitation », alors que les subventions « d'investissement » concernent la composante « Performances »).

Les catégories reprises ici sont illustratives des sources de chiffre d'affaires possibles. Il y en a sans doute d'autres, votre conseiller vous aidera à les identifier.

[Cliquez ici pour visionner l'épisode 7](#)





## Sources par catégorie de canal

Il peut y avoir, pour un même projet, plusieurs sources de rémunération. Imaginons un entrepreneur ouvrant un magasin, mais procédant aussi à de la vente en ligne de ses produits par un site Internet et déployant une force commerciale démarchant par exemple les entreprises : l'entreprise capte le chiffre d'affaires par trois voies différentes, et cela fait donc trois sources de rémunération. Qu'il y en ait une ou plusieurs, racontez comment le chiffre d'affaires va rentrer.

Pour les projets à but non lucratif, outre par exemple les cotisations perçues des membres, il existe des revenus non commerciaux prenant la forme de subventions par exemple apportées par les collectivités territoriales (mairie, Conseil Régional, Etat) pour permettre le fonctionnement de l'entité. Ces subventions d'exploitation ou de fonctionnement peuvent prendre place dans les sources de la rémunération lorsqu'elles correspondent à une compensation apportée au volume de valeur générée pour l'utilisateur. Par exemple, certaines institutions de conseil à la création d'entreprise se voient fixer des objectifs en termes de nombre de projets à accompagner et le montant de la subvention qu'elles perçoivent est réduit si l'objectif n'est pas atteint. Le porteur du projet doit alors identifier les sources par lesquelles ce type de subvention peut être reçu (ex : fonds reçus de l'Europe, de la Région par réponse à un appel à projet, etc.).

Par contre, une subvention perçue par une entreprise pour le lancement d'une affaire n'entre pas dans cette catégorie (bien que le mot soit le même, la nature est différente car il s'agit de subventions d'investissement ; nous aborderons alors ce point dans la rubrique « Performances »).

*Questions dans le cas des entreprises lucratives : Comment le chiffre d'affaires va-t-il rentrer dans l'entreprise ? Le client ciblé est-il le payeur ? L'offre est-elle gratuite pour le client ciblé mais financée par un tiers (publicité, subventions, communauté) ?*

*Par quels canaux le paiement parvient-il à l'entreprise ? S'il y a différents canaux, quelles sont les spécificités de chacun d'entre eux (liées à une vente directe en magasin, vente sur des salons ou manifestations, par le biais d'un intermédiaire de type importateur ou négociant ou agents, etc.) ? Ces intermédiaires sont-ils facturés (revendeurs payeurs) ou commissionnés ? Comment chaque canal paye-t-il (comptant, traite, lettre de crédit, etc.) ? Y-a-t-il un tarif spécial par canal (prix de gros, prix détail, remises, tarifs dégressifs, ristournes, franco) ? Y-a-t-il des règles contractuelles (appels d'offres, contrats, acomptes, réservations, dépôt vente) ? Y-a-t-il des risques particuliers (défaillances, monnaies, délais de paiement) et des couvertures pour ces risques (assurances, crédits) ? Y-a-t-il des subventions courantes d'exploitation, dites de fonctionnement ? Quelles sont les règles d'obtention ? Pour quelles contreparties ? Sont-elles pérennes ? Quel est le poids des canaux dans la distribution prévue (tableaux en % du CA ou des volumes) ? Pourquoi avoir choisi ces canaux ?*

*Questions dans le cas des entreprises non lucratives : Les revenus proviennent-ils de contributions des usagers ou bénéficiaires ? Proviennent-ils de dons ? Proviennent-ils de subventions ? Si la réponse est positive, de quels organismes ? Ces revenus sont-ils récurrents, pérennes ? De quel volume d'activité sont-ils dépendants ? A quels critères sont-ils soumis (vote, résultat, nombre de bénéficiaires, nombre de prestations, etc.) ? A quelle fréquence sont-ils versés et sous quelle forme ? S'il s'agit de subventions non liées au volume d'activité, ne pas les insérer ici mais les réserver pour la rubrique « Performances » du « R ».*



## Sources par catégories de produits, ou de services, ou d'activités

La gamme de produits ou de services a déjà été présentée dans la Proposition de Valeur. Mais il s'agit ici de relever les sources de revenu par exemple en fonction des types de produits, de services ou d'activités proposés (ce qui peut être évidemment rapidement évoqué en cas de produit unique). Par exemple, un vigneron entrepreneur peut avoir un vin qui constitue sa marque, mais aussi du vin en vrac. Les sources de la rémunération découlent dans les deux cas de la vente de vin, mais il est possible d'identifier clairement deux sources de rémunération notamment parce que les stratégies commerciales sont différentes. Ce même vigneron peut avoir une activité de négoce et vendre des vins d'autres propriétés. Il convient alors de distinguer les revenus liés à sa production de vin de ceux liés à son négoce. Certes, une entreprise en création est souvent mono-activité, mais elle peut parfois offrir un produit et un service dont il est intéressant de distinguer les flux en termes de rémunération.

*Questions : Quelles sont les activités, produits et services facturés (en insistant sur les plus déterminants) ? Dans quelle proportion contribuent-ils respectivement au chiffre d'affaires (tableaux en %) ? Y a-t-il un effet de gamme entre produits ? Entre produits et services ? Les produits/services sont-ils différents selon les canaux de distribution ? La production ou les ventes sont-elles soumises à une saisonnalité ou à des aléas particuliers (climat, cours mondiaux, monnaies, spéculation) pouvant affecter la disponibilité de l'offre, donc les rentrées en termes de chiffre d'affaires ?*

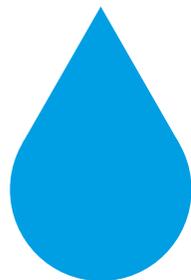
## Sources par catégorie clients

Le réseau de distribution peut être diversifié. Par exemple, un entrepreneur peut travailler avec ses propres boutiques de vente, avec les GMS (Grandes et Moyennes Surfaces), avec des magasins spécialisés, etc.

Il peut aussi distinguer les clients de son territoire géographique des clients d'autres territoires (par pays, par continents, ou toutes zones jugées pertinentes) et, ainsi, expliquer comment il compte effectuer tel pourcentage de son business à l'étranger.

*Questions : Quels sont les différents types de clients participant au chiffre d'affaires (nombre, activité, taille, généralistes, spécialistes) ? Quels sont les pays ou les zones ciblés, (France, zones export, pays) ? Chaque zone a-t-elle des règles particulières de fonctionnement (droits de douane, contrôles, protectionnisme, monopoles, réglementation, normes) pouvant affecter les rentrées de chiffre d'affaires ? Quels sont les clients clés en termes de chiffre d'affaires (ainsi qu'en termes d'image, etc.) ? Quelle est leur stabilité (clients ponctuels, permanents) ? Comment se répartissent les ventes par canal et catégorie de clients (tableaux en % par canal, catégorie de clients, pays, selon les cas) ? Les prospects/clients sont-ils d'un accès facile/difficile ?*





## VOLUME DES REVENUS

Outre les sources ou les canaux par lesquels la rémunération est captée, le financeur d'un projet est très intéressé par le volume des rentrées. Pour une entreprise faisant du business, c'est clairement le volume du chiffre d'affaires. Avec la rubrique précédente (sources de la rémunération), il s'agissait d'expliquer comment le chiffre d'affaires parvient à l'entreprise (ou comment il est capté). Avec la rubrique volume, il s'agit d'expliquer combien va rentrer. Certes le bénéfice est une notion importante, mais il n'existe pas sans chiffre d'affaires (il sera abordé dans la prochaine rubrique, « performances »).

Il faut ainsi procéder à une estimation du chiffre d'affaires, par source, souvent pour les trois années suivant le lancement de l'entreprise. Il est également d'usage de présenter trois hypothèses d'évolution du chiffre d'affaires sur ces trois années : celle que l'entrepreneur croit la plus probable, une autre pessimiste, et enfin une hypothèse optimiste mais restant réaliste. Bien évidemment cela reste un pari qui doit être imaginé sur la base d'une réflexion raisonnée, laquelle peut s'appuyer sur des méthodes d'évaluation. Parfois plusieurs méthodes peuvent être combinées. Le conseiller à la création d'entreprise peut aider à choisir la méthode, voire la combinaison des méthodes. Il est par exemple possible de partir du chiffre d'affaires des concurrents et/ou d'entreprises similaires, ou de la zone de chalandise, ou du nombre de contrats qu'il faut obtenir pour

couvrir les charges, ou de la capacité de production, etc. Qu'il s'agisse d'une entreprise manufacturière ou d'une entreprise de services, l'entrepreneur doit évaluer la capacité de production nécessaire à réaliser son chiffre d'affaires dans l'hypothèse la plus probable, en produisant la quantité de produits nécessaires ou en effectuant le nombre de contrats correspondants, etc. En effet, il faut être en capacité de produire ce que l'on va vendre (ce point lie le volume de la rémunération du « R » à la fabrication de valeur du « G » car il faudra réunir les ressources permettant de fabriquer le volume correspondant à l'estimation du chiffre d'affaires retenu).

[Cliquez ici pour visionner l'épisode 8](#)





## CA retenu

Ce chiffre d'affaires (CA) est souvent appelé CA théorique. Si vous retenez plusieurs hypothèses, expliquez surtout la plus probable. Dans un premier temps, lorsque l'entreprise a plusieurs sources de rémunération, le CA total est présenté et son calcul est expliqué.

**Questions :** *Quel est le chiffre d'affaires total et par activité (activité principale, activités annexes) sur les 3 ans à venir (création) ? Avez-vous effectué une prévision pessimiste, probable et/ou optimiste ? Avez-vous justifié la méthode utilisée pour évaluer le chiffre d'affaires ? Argumentez la vraisemblance de ce CA prévisionnel (création) ?*

## CA par source de rémunération

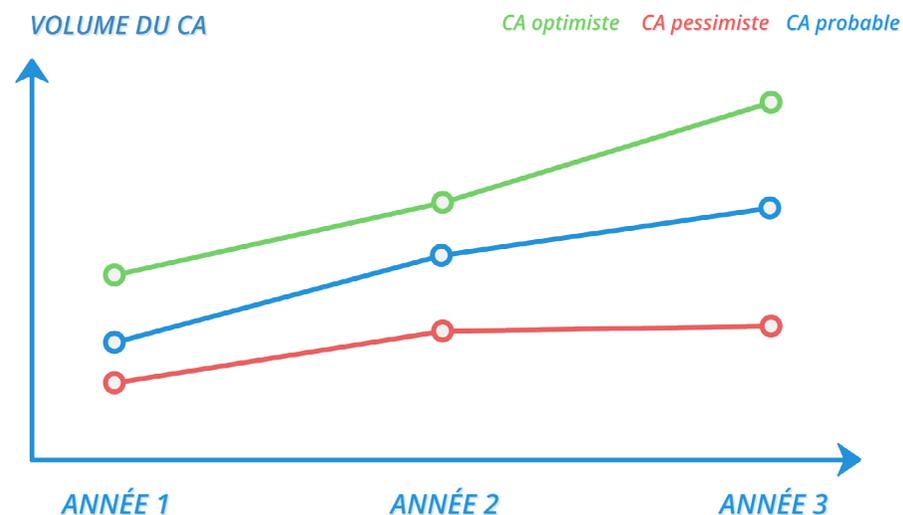
Chaque volume de rémunération par source est expliqué. La méthode mobilisée est justifiée (voire les méthodes sont justifiées) et le calcul est affiché. Les tableaux, graphiques, schémas sont les bienvenus (cette remarque vaut pour toutes les rubriques du modèle GRP).

**Questions :** *A l'aide de tableaux et/ou de graphiques, avez-vous réparti le chiffre d'affaires par catégorie de produits/services (quantité, prix unitaire, montant), ou par canal de distribution (quantité, prix unitaire, montant), ou par type de clients ? Avez-vous mesuré les risques ou les avantages particuliers à l'organisation de la clientèle présentée (concentration des ventes sur peu de clients, dispersion sur beaucoup de clients, canaux ou pays à risque politique, économique, canaux en progression ou en perte de vitesse ...) ?*

## Capacité à produire le CA

Parce qu'il n'est pas rare que la réflexion correspondante soit oubliée, cette sous-rubrique est volontairement traitée à part pour insister sur la nécessité de pouvoir produire suffisamment pour réaliser le chiffre d'affaires (cf. capacité de production). Cela renvoie à la démonstration que les ressources réunies (cf. Fabrication de la Valeur dans le « G ») et leur organisation permettent de produire la quantité qui sera vendue (de produits ou de prestations).

**Questions :** *Avez-vous la capacité de production permettant de réaliser ce CA ?*





## Part de marché

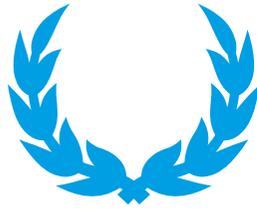
Cet item peut être renseigné, notamment lorsque sur la zone visée la part de marché captée ou espérée est significative.

**Questions :** Avez-vous réalisé une étude en termes de part de marché captée ? Avez-vous justifié la pertinence d'une telle approche ? Comment et pourquoi pensez-vous raisonnablement pouvoir capter cette part de marché ? Avez-vous raisonné par secteur, produit, segment de clientèle, pays ?

## Subventions

Cet item concerne les organisations à but non lucratif lorsque la subvention (ou la part de subvention perçue) est directement liée au service (voire au produit) livré ou rendu aux usagers. Par exemple, si une subvention est perçue d'un organisme public proportionnellement au nombre d'utilisateurs, cet item devra être renseigné. On n'y mettra pas les subventions permettant le lancement des opérations ou celles visant à financer un investissement. Elles seront considérées dans la rubrique « Performances ».

**Questions :** Percevez-vous des subventions liées à votre volume d'activité ? Pour quels montants ? Est-ce une possibilité imaginée ou avez-vous droit à ces subventions liées à votre volume d'activité ? Quels en sont les montants ? Qui en sont les pourvoyeurs ? Avez-vous eu les contacts afférents ? Quelle est la fréquence de perception de ces subventions ? Pourquoi seraient-elles récurrentes et pérennes ? Quels sont les critères d'attribution de ces subventions ? Faut-il réaliser des rapports particuliers en vue de leur perception ? Faut-il passer devant un jury



## PERFORMANCES

Le conseiller est ici d'une aide précieuse, car cette rubrique du modèle nécessite certaines connaissances comptables et financières auxquelles l'entrepreneur devra, tôt ou tard, être formé. Il ne s'agit pas de faire de lui un spécialiste de ces questions, mais certaines informations devront être livrées et présentées selon les normes en vigueur. Par exemple, lorsque le projet sera arrivé à maturité, il conviendra d'établir un « compte de résultat » prévisionnel et un « plan de financement » initial. Il est évidemment tout à fait possible de fournir davantage d'informations, mais cela n'apporte pas véritablement à la compréhension du Business Model au démarrage de l'entreprise. Il est même possible de faire émerger un Business Model sans avoir renseigné de façon détaillée la rubrique « Performances » mais, pour les projets ambitieux, les levées de fonds conduisent à rencontrer des acteurs qui voudront savoir comment l'entreprise est financée. Ce point est aussi lié aux questions de gouvernance (donc à la rubrique « porteurs » du « G » et « Parties prenantes » du « P »).

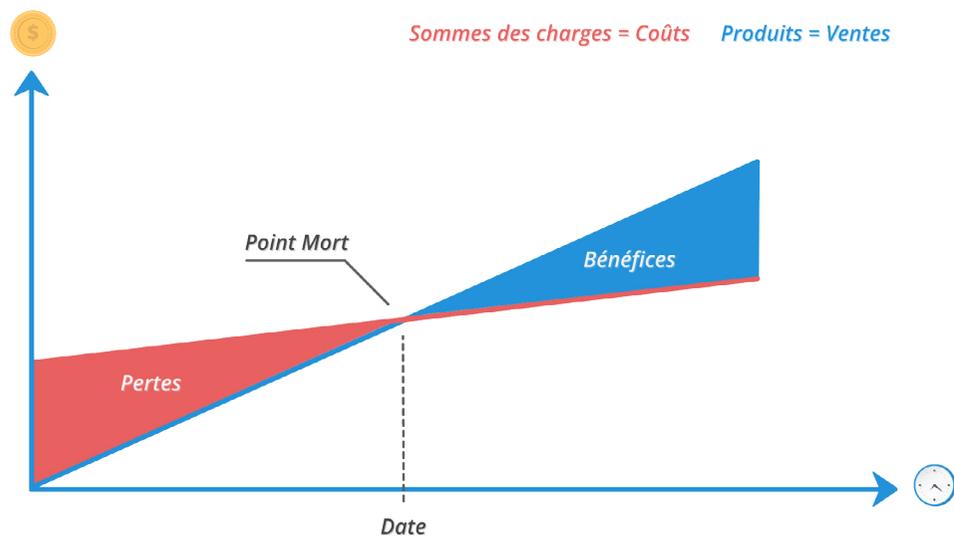
Ces acteurs sont essentiellement des banquiers, des business angels, des capitaux-risqueurs, ou encore éventuellement de membres de la famille ou tout autre acteur apportant des capitaux ou prêtant de l'argent. Chacun d'entre eux analyse les performances selon ses propres critères d'évaluation. Ils veulent s'assurer que le coût (c'est-à-dire l'ensemble des charges) engagé pour effectuer les activités est à la fois estimé et maîtrisé (cela renvoie à la notion de charges et de structure des coûts).

Sur le plan strictement financier, l'entrepreneur comprendra que la réalisation de profits a essentiellement trois objectifs : rembourser les fonds empruntés (les prêts), rémunérer les capitaux investis (les apports dans le capital) et développer l'entreprise (ou, a minima, permettre sa pérennité). Les autres utilisations possibles des profits dépendent de l'atteinte des trois objectifs précédents.

Le conseiller apportera, chemin faisant et au fur et à mesure de l'avancée du projet, l'aide nécessaire pour renseigner cette rubrique et construire les tableaux attendus. En effet, plus le projet gagne en maturité, plus le partenaire devient exigeant sur ce point.

Deux types de performances sont présentés ci-dessous : la performance financière et la performance non financière (si celle-ci intéresse toute entreprise, elle prend une importance toute particulière pour les projets à but non lucratif pouvant mobiliser le concept de Business Model). La performance financière concerne essentiellement, d'une part, la rentabilité de l'exploitation (laquelle s'exprime notamment par le seuil de rentabilité) et, d'autre part, la rentabilité des investissements ou des capitaux investis (qui appelle, a minima, un plan de financement initial, sachant que certains partenaires pourraient exiger un plan sur trois années assorti d'une appréciation de l'évolution de la trésorerie).

[Cliquez ici pour visionner l'épisode 9](#)



## Performance financière

La performance financière comporte un certain nombre de points de passage obligés, mais le propos n'est pas exclusivement quantitatif et peut intégrer des éléments qualitatifs. Le lecteur intéressé par cette partie financière attendra par exemple une mise en valeur des résultats espérés sur différents niveaux de rentabilité.

- **Rentabilité d'exploitation**

Il s'agit d'apprécier la capacité de l'organisation à générer des profits, c'est-à-dire, en amont, à réaliser au moins le chiffre d'affaires permettant d'atteindre le seuil de rentabilité (appelé aussi point mort), à partir duquel l'entreprise commence à gagner de l'argent (résultat théorique égal à zéro). On déduira les charges du chiffre d'affaires pour estimer le résultat (bénéfice ou perte).

Autrement dit, la structure des coûts doit être appréciée. Le lecteur sera alors intéressé pour consulter un « compte de résultat », lequel présente les produits (essentiellement le chiffre d'affaires), les charges engagées pour les réaliser et le résultat (différence entre les produits et charges, bénéfice ou perte).

Ce tableau peut être présenté dans une forme très simplifiée dans un premier temps. Par contre, vous saurez renseigner le lecteur sur la façon dont vous avez estimé vos charges (en vous appuyant sur les devis, ou d'autres pièces, fournis par les acteurs contactés). Le lecteur sera également rassuré si vous le renseignez sur votre comptabilité (éventuellement à qui la sous-traitez vous ?). Cette dernière peut se restreindre, dans un premier temps, à la capacité à savoir établir un devis (elle se complexifiera souvent ensuite).

Les prévisions sont généralement attendues pour une période de 3 ans suivant le lancement de l'entreprise. Le problème est qu'une entreprise n'est parfois bénéficiaire qu'après ce délai. Vous devez alors estimer quand le seuil de rentabilité sera atteint et montrer que l'entreprise maîtrise sa trésorerie (l'argent qu'il y a sur le compte en banque et dans la caisse). Pour ne pas avoir de gros problèmes en ce domaine, trois conseils : gérez bien vos stocks, essayez de faire payer les clients le plus tôt possible et négociez avec vos fournisseurs pour obtenir des délais de paiement plus longs. Ces conseils conduiront votre conseiller à vous parler d'une notion très importante dans la gestion d'une entreprise : le besoin en fonds de roulement (BFR). Celui-ci correspond au besoin de financer l'exploitation quotidienne. Evidemment, le propos est ici générique et la singularité de certains projets rend les estimations très difficiles. Mais il serait imprudent de trop vite considérer que c'est le cas pour le votre. Approchez-vous de votre conseiller.



**Questions :** Quelles sont les activités, produits et services facturés (en insistant sur les plus déterminants) ? Dans quelle proportion contribuent-ils respectivement au chiffre d'affaires (tableaux en %) ? Y a-t-il un effet de gamme entre produits ? Entre produits et services ? Les produits/services sont-ils différents selon les canaux de distribution ? La production ou les ventes sont-elles soumises à une saisonnalité ou à des aléas particuliers (climat, cours mondiaux, monnaies, spéculation) pouvant affecter la disponibilité de l'offre, donc les rentrées en termes de chiffre d'affaires ? Les charges ont-elles été estimées sur des bases concrètes (devis, bail, études, etc.) ? Leur évolution est-elle anticipée (disponibilité des ressources, aléas sur le prix des ressources, capacité de contrôle de l'organisation) ?

Avez-vous estimé les charges et les avez-vous rangées par catégorie (charges fixes et charges variables, voire charges directes et indirectes) ? Le chiffre d'affaires couvre-t-il les charges (notamment les charges fixes) ? Quand cela sera-t-il le cas (atteinte du seuil de rentabilité) ? Autrement dit, à partir de quand l'entreprise sera-t-elle bénéficiaire ? Si ce seuil de rentabilité est atteint au-delà d'une période de trois années, avez-vous montré le potentiel des années suivantes ?

Le niveau des stocks est-il pertinent ? Avez-vous calculé le besoin en « stock outil » (stock minimum nécessaire au bon fonctionnement) de ressources et de produits finis ? Y a-t-il un « stock spéculatif » (anticipation de l'indisponibilité des ressources, hausses de prix, plus-values attendues) ?

Comment fonctionne le financement de l'exploitation ? Comment les clients payent (comptant, crédit, quelle durée) ? Comment les fournisseurs sont-ils payés (comptant crédit, quelle durée) ? Quel est le besoin de financement qui en résulte (le besoin en fonds de roulement, dit BFR) ?

L'entreprise a-t-elle suffisamment de trésorerie pour financer le BFR ? Quel est le volume des ressources à plus d'1 an (Fonds de roulement, apport des actionnaires en comptes courant, prêts bancaires) ? Quels sont les financements à court terme (trésorerie, escomptes, ...) ?

Quelle est la prévision de trésorerie sur les prochaines années (si l'activité est saisonnière, mensualisée) ? Y a-t-il des périodes dans l'année où la trésorerie sera insuffisante ? Quelles sont les solutions de financement temporaires ? Quel est le coût du financement (frais financiers) ? Est-il acceptable (comparaison avec le secteur) ?

Finalement, quel est le résultat ? Quel est le ratio résultat net /chiffre d'affaires ? Est-il cohérent avec le secteur ?

Est-il prévu, ou pensé, ou sous-traité, une comptabilité analytique, ainsi qu'une gestion budgétaire ?

Pour toutes les questions précédentes auxquelles vous ne sauriez pas répondre, avez-vous prévu de suivre une formation ? Quelle est la structure (ou quel est l'expert-comptable) qui vous aidera ? En fonction de la maturité du projet, avez-vous expliqué qu'à terme une réponse plus précise à ces questions sera donnée ? Quand ?



- **Rentabilité des capitaux investis**

Après avoir analysé la rentabilité d'exploitation liée à l'activité de l'entreprise, il convient d'expliquer, d'une part, comment vous comptez financer ce dont vous avez besoin et, d'autre part, comment vous allez rémunérer les acteurs ayant mis de l'argent dans le capital de l'entreprise. Les financeurs veulent savoir en combien de temps ils vont récupérer les capitaux qu'ils vont investir chez vous (ce que vous leur demandez). Certes ce délai peut dépasser les 3 années, mais il convient de livrer vos intentions sur la base d'un prévisionnel jugé raisonnable (même si cela reste un pari, comme l'ensemble du projet ...).

Ici, et toujours en fonction de la maturité du projet, il faut également fournir un tableau expliquant comment les besoins pour lancer l'entreprise (en machine, en local, en homme, en stock, ...) peuvent être financés (avec un prêt, du capital, un apport en compte courant d'associés, et éventuellement des subventions d'investissement). Ce tableau s'appelle un « plan de financement initial ». Toujours en fonction de la maturité du projet, ce plan de financement initial relatif au démarrage de l'entreprise pourra être complété par un plan de financement du développement de l'entreprise qui intègrera, notamment, la capacité de l'entreprise à générer des excédents : la CAF (la capacité d'autofinancement). Si ce plan n'est pas indispensable pour comprendre le Business Model, il devient nécessaire pour estimer la pérennité de son modèle économique (le « R »). Sur cette base, les financeurs apprécieront quel temps semble nécessaire pour qu'ils soient rémunérés de leurs apports (perception de dividendes ou revente avec plus-values) ou remboursés de leurs prêts. Une fois de plus, votre conseiller sera ici d'une aide précieuse.

**Questions :** *Quels sont les besoins de financement au démarrage (et pour financer quoi : local, matériel, brevet, stock, ...) ? Qui les apporte (actionnaires, banques, subventions) ? Avez-vous présenté un tableau de financement initial et avez-vous anticipé l'évolution de ce plan sur les années suivantes (à 3 ans) et la capacité d'autofinancement ? L'entreprise rentabilise-t-elle le capital investi ? Quel est le taux : résultat net/capitaux propres (sur 3 ans) ? Est-il suffisant pour rendre l'entreprise attractive ?*

*Sur la période étudiée, l'entreprise rémunère-t-elle ses actionnaires et à quelle hauteur ?*

*Avez-vous apprécié la dépendance de l'entreprise par rapport aux banques ? Les capitaux propres sont-ils suffisants ? Le financement à long terme est-il suffisant et la trésorerie à court terme assez fournie pour faire face aux aléas d'exploitation (financement des stocks, découverts, chiffre d'affaires qui ne rentre pas autant et aussi vite que les prévisions, etc.) ?*

BESOINS PERMANENTS	RESSOURCES DURABLES
Frais de constitution	Capital apporté par les associés
Éléments matériels	Comptes courants d'associés
Besoins en fonds de roulement	Capitaux empruntés
...	...
TOTAL	TOTAL



- **Performance sectorielle**

Si elle n'est pas indispensable, cette analyse sectorielle apprécie la performance de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents. Certes cette mesure semble intéresser plutôt les entreprises existantes que celles en devenir, mais vous pourriez faire un effort prospectif pour parier sur la performance de vos produits ou de vos gammes de produits (ou services). C'est aussi une façon de comprendre votre avantage concurrentiel et les possibilités de prendre des parts de marché.

Il sera également possible de recourir au calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG). Autant certains partenaires n'appellent pas leur calcul, autant d'autres exigent de pouvoir apprécier les principaux ratios afférents (souvent dans le but de les comparer à ceux de la concurrence, mais aussi pour évaluer la performance intrinsèque de l'entreprise). Les SIG relèvent en partie des différentes rentabilités exposées précédemment. Ces ratios sont : la marge commerciale, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat courant, le résultat exceptionnel éventuel, le résultat net de l'exercice.

*Questions : Si des données sont disponibles sur le secteur, avez-vous comparé les valeurs de l'entreprise à celle du secteur ? La part de marché de l'entreprise est-elle significative ? Quelle est son évolution ? Quels sont les facteurs de différenciation de l'offre de l'entreprise dans son secteur (qualité, tarification, marketing, volume, originalité, service, image, etc.) ? En quoi sont-ils facteurs de réussite commerciale ? Comment se situent les performances économiques et financières de l'entreprise dans son secteur (CA, Résultat, CAF, dividendes, valorisation, effectifs, stocks, voire ratios et soldes intermédiaires de gestion SIG). L'entreprise a-t-elle un avantage concurrentiel (prix de vente, organisation, coûts) qui lui permet d'être plus profitable que ses concurrentes ?*

- **Les autres revenus**

Cette sous-composante permet de lister les autres revenus de l'entreprise n'étant pas directement liés à ses ventes de produits ou de services (ex : dividendes rémunérant des actions possédées dans d'autres entreprises, revenus fonciers de terrains ou de bâtiments loués, produits financiers, produits exceptionnels, etc.). Ces revenus sont certes peu fréquents lors du lancement d'une entreprise.

*Questions : Mentionnez les revenus non liés à l'exploitation (dividendes, loyers, produits financiers, subventions). Indiquez comment ils se forment, leur montant, leur pérennité. Contribuent-ils de manière significative au résultat de l'entreprise ? La performance de l'entreprise en dépend-elle ?*

## Performance non financière

La performance non financière peut concerner les points suivants : l'image et la notoriété, la création d'emplois, la satisfaction des clients ou des usagers, la performance des produits, services ou gamme, la sécurité, la performance écologique, le management des hommes et le climat social, etc. A titre illustratif, la notoriété était une performance appréciée pour les projets de la net-économie qui, à défaut, voyaient leurs clients partir rapidement vers la concurrence. Un nouvel entrant obtenait aussi ce qui était qualifié de « prime » (en fait un avantage temporaire plus ou moins durable) pour avoir été le premier à proposer un service. Pour prendre un autre exemple, la création d'emplois est considérée comme une performance par les collectivités territoriales et peut conduire au déblocage de subventions, parfois à une exonération de certaines charges, etc. Enfin, une entreprise qui développe un savoir-faire ou une marque génère une performance non financière pouvant lui permettre de protéger soit un marché soit un produit.

La performance non financière influence souvent la performance financière. Cette rubrique intéresse la réussite de l'entreprise indépendamment des calculs faits lors de la présentation de la performance financière. L'exposé est essentiellement d'ordre qualitatif mais peut tout à fait s'appuyer sur des éléments quantitatifs. Par exemple, une mesure de performance non financière peut résulter d'un questionnaire administré à un nombre significatif de personnes intéressées et l'analyse afférente peut dépendre de calculs statistiques (certes, cette approche intéressera moins les projets de création).

La performance non financière intéressera particulièrement les entreprises à but non lucratif, par exemple une association (évaluation du niveau et de la qualité des services rendus, le nombre de projets accompagnés, la satisfaction des usagers, etc.).

**Questions :** *Prévoyez-vous des actions et résultats particulièrement remarquables et identifiables dans des domaines non financiers : actions environnementales, commerce équitable, notoriété, emploi, gestion du personnel, qualité du marketing, des produits, etc. ? Dans le cas des entreprises à but non lucratif, par rapport à l'objet social de l'organisation, comment pensez-vous mesurer la performance (actions menées, personnes concernées, projets financés, etc.) ? A ce titre, vous fixe-t-on des objectifs (notamment pour l'octroi de subventions) ?*

Performance Produit



Satisfaction



Respect écologique



Sécurité



Emplacement





# PARTAGE DE LA VALEUR

La notion de partage met l'accent sur la dimension partenariale du phénomène entrepreneurial (dans un monde économique privilégiant pourtant une dimension actionnariale de la valeur). Sans évidemment oublier les propriétaires, la valeur partenariale est ici considérée comme une conséquence d'un réseau dépassant très largement les seuls actionnaires. D'ailleurs, le modèle GRP sert la conception de Business Models pour des projets où l'actionnariat n'existe pas. Une conception partenariale de la valeur considère l'ensemble des parties prenant part aux affaires. Le créateur d'entreprise doit tenir compte des attentes des acteurs possédant les ressources dont il a besoin pour lancer puis pérenniser son entreprise et les convertir en parties prenantes. Il doit aussi considérer que chaque partie se comporte souvent conformément à des conventions. Il peut s'agir, par exemple et certes en simplifiant exagérément le mot convention, à des façons de faire tenant compte des représentations partagées relatives aux métiers, aux secteurs d'activité, à la culture, etc. Enfin, il convient de tenir compte d'un environnement plus large et ne pas se restreindre au périmètre des parties prenantes. L'entreprise est lancée dans un écosystème dont il faut comprendre à la fois l'architecture et les grandes tendances d'évolution ([chapitre 9](#)).



Parties  
prenantes



Conventions



Écosystème



## PARTIES PRENANTES

L'entrepreneuriat est un phénomène fondamentalement partenarial car sans partenaire, pas de ressource, et sans ressource, pas de projet.

Le créateur d'une entreprise (et plus largement le porteur d'un projet) prendra rapidement conscience qu'il ne dispose pas de toutes les ressources (tangibles et intangibles ; cf. la rubrique « Fabrication de la valeur » du « G ») dont il a besoin pour lancer, puis développer son organisation. Il lui faudra s'approcher de ceux qui possèdent les ressources en espérant que ces derniers acceptent de les apporter contre ce qui leur est proposé (ex : un salarié apporte son travail et ses compétences contre une rétribution sous forme d'un salaire, de conditions de travail, etc. ; un fournisseur livre la marchandise contre un paiement rapide ; un investisseur sera sensible à ce qu'on appelle le retour sur investissement ; etc.). Le principe est d'échanger de la valeur : le partenaire potentiel apporte une ressource ayant de la valeur pour le projet, en retour ce dernier doit pouvoir fournir au partenaire une valeur pour lui. En apportant les ressources, les partenaires sont considérés comme des parties prenantes et c'est pour cette simple raison qu'on les appelle les « parties prenantes ».

Au regard du nombre de parties prenantes potentielles rencontrées (qui ne sont au départ que des possesseurs de ressources qu'il faut enrôler), c'est une représentation partagée par le collectif permettant aux affaires de démarrer,

puis de se développer, qu'il faut faire émerger. Selon l'équipe du GRP Lab, l'entrepreneur porte plus exactement une convention faisant accord entre les partenaires. C'est forcément chemin faisant que cette représentation se construit. Au fur et à mesure des rencontres, la représentation partagée se forge, évolue, et c'est ainsi que l'organisation est impulsée, parce que les partenaires comprennent l'échange et apportent les ressources. L'organisation des ressources se met alors « en marche ». Et puisque le nombre de partenaires peut évoluer, la représentation partagée peut également s'amender (après le « design » du Business Model, il peut y avoir « redesign »).

Précisons qu'un concurrent n'est pas une partie prenante (sauf exception, par exemple dans le cas d'une joint-venture). Une partie prenante apporte des ressources à l'organisation (l'entrepreneur, les clients, les salariés, les financeurs, les fournisseurs, les institutions impliquées, l'expert-comptable, éventuellement l'entourage familial ou amical, etc.).

Pour les différents items présentés ci-dessous, l'entrepreneur distinguera les partenaires clés des autres parties prenantes. Dans une histoire (ici le business que vous racontez), le lecteur est surtout intéressé par les personnages clés (c'est un peu comme pour un film, il y a les acteurs clés et les figurants). L'entrepreneur pourra éventuellement distinguer les partenaires impliqués pour le lancement du projet de ceux nécessaires au fonctionnement et à la pérennité de l'organisation. La présentation de cette partie peut prendre la forme d'un tableau ou d'un graphique qu'il sera néanmoins utile de commenter. Parfois, les porteurs d'un projet placent ce tableau dans les annexes, préférant mettre graphique et narration dans cette partie.

[Cliquez ici pour visionner l'épisode 10](#)



## Identification des parties prenantes

En fonction des ressources recherchées, racontez avec qui vous voulez travailler, en nommant les partenaires. Si au départ les partenaires potentiels ne sont pas nommés (besoin d'un fournisseur de tel produit, besoin d'un financeur, etc.), avec la maturation du projet, il est possible d'aller jusqu'à établir une fiche signalétique pour chacun d'entre eux (sans forcément, ici, la restituer). Soulignez les partenaires potentiels rencontrés, ainsi que ceux qui ont été transformés en parties prenantes. Dites comment il vous semble qu'elles perçoivent le projet. Présentez, le cas échéant, leur témoignage.

*Questions : Qui sont les partenaires possibles au regard des différents types de ressources dont vous avez besoin ? Pour chacun d'entre eux, posez-vous les questions suivantes : qui est-il ? Que savez-vous de lui (structure juridique, dirigeant, CA, effectifs, etc.) ? Quelle est sa réputation ? Si la relation existe déjà : qui est votre interlocuteur précis ? Comment la relation s'est-elle établie ? Si la relation est à établir : comment allez-vous vous y prendre pour rencontrer le partenaire (par quel réseau, dans le cadre de quelle expérience, éventuellement par quelle connaissance commune...) ?*

## Attentes des parties prenantes

Une première façon de préparer un entretien ou une négociation consiste à anticiper les attentes du partenaire potentiel. Evidemment, c'est souvent chemin faisant que le créateur comprend véritablement ce que l'autre veut. Au-delà d'une attente générique ou naturelle (ex : un fournisseur attendant un paiement), il est utile d'imaginer les compensations plus spécifiques ou singulières que vous pouvez apporter au partenaire (dans le cas d'un fournisseur, il peut être intéressé par la régularité de vos commandes, par le délai avec lequel vous le payez, par votre contribution à l'image de ses produits, etc.).

Pour chaque catégorie de parties prenantes, voire pour chaque partie prenante lorsque le Business Model se précise, ces détails incitent le partenaire à faire du business avec vous.

*Questions : Selon vous et/ou d'après les informations que vous avez pu récolter, qu'attend cette partie prenante de ses échanges avec votre organisation ? Qu'y a-t-il de « générique » dans ce que votre organisation lui apporte ? Que peut-il y avoir de « singulier » dans ce que votre organisation lui apporte ? Comment allez-vous faire pour que les échanges avec la partie prenante soient durables ? Cet apport est-il suffisant pour « fidéliser » cette partie prenante ?*

## Apports des parties prenantes

Au regard de son apport effectif, justifier avec qui vous voulez travailler, pourquoi tel fournisseur plutôt qu'un autre, pourquoi tel salarié, tel financeur, etc.

*Questions : Qu'attendez-vous des échanges avec cette partie prenante pour votre organisation ? Qu'y a-t-il de « générique » dans ce qu'elle vous apporte ? Qu'y a-t-il de « singulier » dans ce qu'elle vous apporte ? Cet apport est-il suffisant pour que vous mainteniez cette relation dans le temps ? Cette partie prenante joue-t-elle un rôle dans l'établissement des relations avec d'autres parties prenantes ? Lequel ?*



## Attitude des parties prenantes

Ici, vous expliquez comment vous avez perçu l'attitude de la partie prenante rencontrée à l'énoncé du projet. Il faudra réitérer pour chaque partie. Comment elle s'est comportée ensuite, c'est-à-dire depuis que vous êtes en relation avec elle. A défaut d'avoir échangé avec une partie prenante, il est utile d'anticiper son attitude possible afin de mieux négocier lors de la rencontre, et de ne pas avoir de mauvaise surprise lorsque les opérations auront démarré.

*Questions : Sur ce que vous en avez appris ou sur ce que vous avez observé, quel est le comportement de ce partenaire en affaires ? Est-il conforme à ce que vous aviez imaginé ? Est-il fiable ? Est-il dur en affaires ? La partie prenante est-elle favorable/ défavorable aux échanges avec votre organisation ? D'après vous pourquoi ? Les échanges que vous proposez sont-ils conformes à ceux que cette partie prenante a l'habitude d'établir ? Comment se passent les négociations avec cette partie prenante ?*

## Pouvoir des parties prenantes

Dans la mesure où elles possèdent les ressources nécessaires ou utiles au business, les parties prenantes ont du pouvoir sur le projet. Cette rubrique peut aider à choisir les partenaires (comme toutes les autres) pour ne pas être (trop) sous l'emprise de l'un d'entre eux.

*Questions : Quel est le pouvoir de cette partie prenante sur votre organisation ? Quel est le risque si elle ne s'engage pas du tout ou si elle se désengage une fois la relation établie ? Est-il possible de se passer d'elle, de la remplacer ? Votre organisation est-elle en position de force dans cet échange ou au contraire dépendante ? Que pouvez-vous faire pour équilibrer le poids de chacun ? Cette relation est-elle susceptible d'évoluer dans le temps, c'est-à-dire de s'affaiblir ou de se renforcer ? Pourquoi, comment ?*

COLLECTIVITÉS  
TERRITORIALES

CLIENTS

FOURNISSEURS

INVESTISSEURS

ASSOCIÉS ...

CONSEILLERS

SALARIÉS

EXPERT-COMPTABLE

INSTITUTIONS





## CONVENTIONS

Pour simplifier, une convention concerne une façon de se comporter. Ce concept de convention possède certaines proximités avec les « us » et les « coutumes », les façons de faire. Parfois, une convention peut être inscrite dans ce qu'on a le droit de faire ou ne pas faire (ex : en voiture, rouler à droite ou à gauche selon les pays). Mais ce qui est conventionnel n'est pas forcément écrit dans le Droit. En effet, plus largement, une convention est ce que les acteurs d'un système social plus ou moins vaste (un club sportif, une branche d'activité professionnelle, etc.) partagent comme idée s'agissant de la façon de faire les choses dans une situation donnée (ou de ne pas faire les choses parce que « cela ne se fait pas » comme on le dit parfois). Cette idée, ou plutôt cette représentation, influence le comportement à adopter. A ce titre, une forme de mimétisme est souvent observable (on fait un peu comme les autres feraient, du moins le croit-on, dans cette situation). La convention est une notion certes un peu compliquée à comprendre, mais lorsque l'entrepreneur l'a saisie, elle s'avère très utile dans la construction d'un projet.

Il y a une multitude de conventions possibles, qui nous entourent et avec lesquelles nous composons. Elles nous permettent d'évoluer en société en adoptant un comportement apprécié, au moins admis. Le Business Model est une de ces conventions. Il conduit les partenaires à se comporter conformément aux affaires envisagées, du moins tant qu'ils restent effectivement partenaires. Si les sphères sociales permettent et autorisent les relations entre les individus

sur la base de codes, de normes, d'usages, de façon de faire et de penser, cela ne veut pas dire qu'il n'est pas possible d'y déroger. Il n'est d'ailleurs pas rare qu'un entrepreneur les torde plus ou moins et il n'est pas déraisonnable de considérer que l'innovation s'inscrit dans une certaine forme de changement de registre conventionnel. Mais on ne change pas tout... Et plus on veut changer de choses (ex : une innovation), plus il est difficile d'y faire adhérer les acteurs parce qu'en règle générale, ceux-ci n'aiment pas le changement.

Mais ce n'est pas impossible. Il faut montrer que le système y gagne, que les parties prenantes y gagnent aussi (liens avec les deux autres composantes du « P »).

Les items repris ci-dessous sont des exemples de conventions. Il y en a beaucoup d'autres. L'idée est de relever les principales s'appliquant à votre projet. Vous adapterez cette rubrique aux singularités des conventions avec lesquelles il vous faut composer. En nous racontant cela, vous montrez que vous avez compris le mode de fonctionnement des situations que vous allez traverser.

Chaque catégorie de parties prenantes, voire parfois chaque partie prenante, évolue dans un ou plusieurs registres conventionnels liés à la situation, à son secteur d'activité, à son métier, à la culture de son organisation ou de sa zone géographique, etc. Il est plus facile d'entretenir de bonnes relations quand on a compris que la partie prenante a, en quelque sorte, aussi une vie professionnelle en dehors des relations qu'elle a avec vous et qu'elle a parfois ses façons de faire.

[Cliquez ici pour visionner l'épisode 11](#)



## Les conventions relatives à la situation

La façon de conduire un projet de création d'entreprise diffère de celle d'une reprise d'entreprise. La nature même du projet influence le comportement à adopter, par exemple celui du repreneur vis-à-vis du cédant, et vice versa. Les acteurs accompagnant un certain type de projet ont leur façon d'effectuer leur mission. Il peut être intéressant d'appréhender le travail tel qu'il est attendu, cette situation conduisant le créateur et son conseiller dans une relation relativement intime où le comportement doit s'inscrire dans un registre conventionnel parfois procédural (il faut suivre la procédure, le calendrier, la hiérarchie, etc.). Par exemple, il est communément admis qu'un créateur d'entreprise doit présenter un Business Plan. Il est alors inutile de crier haut et fort que le Business Model est plus pertinent et d'oublier de faire votre Business Plan si votre partenaire l'exige. Il deviendrait difficile d'obtenir de lui les fonds espérés. Utilisez alors la méthode par le Business Model pour la mise au point de votre projet. S'il convient de considérer les conventions relatives à la situation dans la mise au point du projet, il n'est pas indispensable de les narrer dans votre histoire, mais c'est parfois utile et bienvenu.

*Questions : Dans le cadre d'une création d'entreprise, avez-vous compris ce qui pourrait être qualifié de « règle du jeu » posée par les acteurs du conseil et de l'accompagnement avec qui vous allez travailler ? Exigent-ils des normes de présentation de votre projet ? Avez-vous mesuré le risque de ne pas vous inscrire dans ces conventions ? (Les mêmes questions peuvent s'appliquer à la reprise d'entreprise).*

## Les conventions relatives au secteur

Dans certains secteurs d'activité, une parole donnée verbalement vaut autant qu'un contrat signé. A contrario, dans d'autres secteurs, tout se formalise par écrit. Dans tous les cas, il n'est pas rare qu'un secteur d'activité possède ses usages et ses conventions (le secteur médical, le secteur du bâtiment, le secteur de la presse, ...).

Certains domaines posent parfois explicitement comment les choses doivent être faites et les comportements s'appuient sur des normes, notamment pour garantir une qualité, ou pour des raisons de sécurité. Dans un secteur, les relations entre groupes peuvent conduire à des conventions formalisées. Par exemple, les organisations d'employeurs et les syndicats peuvent s'accorder sur des conventions collectives définissant, entre autres, le statut des employés d'une branche professionnelle. Une expérience, un emploi ou un stage dans une organisation évoluant dans le secteur est souvent utile. Evidemment, la notion de secteur ne se restreint pas uniquement à celle de la branche d'activité. Par exemple, le domaine associatif, ou le domaine de l'économie sociale et solidaire, ou plus largement ce que certains spécialistes rangent dans ce qui est appelé « l'entrepreneuriat social », compose avec un certain nombre de conventions influencées par les valeurs sociales des acteurs y évoluant.

*Questions : Avez-vous relevé des spécificités liées au secteur économique et social ? Ces spécificités concernent-elles des aspects relationnels ? Des normes ? Ou plutôt des coutumes ? Avez-vous pu apprécier les façons dont opèrent vos concurrents ou confrères ? Dérogez-vous, en tout ou partie, aux conventions ? Si la réponse est positive, est-ce en raison du caractère innovant de votre proposition de valeur ou est-ce plutôt parce que votre tempérament vous conduit à vouloir changer les façons de faire du business ? Dans les deux cas, avez-vous mesuré le risque de ne pas vous inscrire dans ces conventions ? Quels éléments avez-vous pu apprécier qui semblent montrer que les choses peuvent être changées ?*



*Questions : Avez-vous rencontré un expert-comptable ? Avez-vous suivi une formation, ne serait-ce qu'une sensibilisation aux aspects comptables ? Connaissez-vous les formes de représentation de la partie comptable et financière de votre projet ? Les comprenez-vous ? Savez-vous comment le banquier étudie un projet pour accepter ou refuser l'octroi du prêt ? Idem avec les autres catégories de financeurs, y compris publics ? Vos fournisseurs évoluent-ils, pour certains d'entre eux, sur la base de conventions respectant leur métier (ex : métiers d'art) ? Vous êtes-vous posé la question de savoir si vos partenaires inscrivent leur comportement dans des conventions inhérentes à leur métier ?*

### **Les conventions relatives au métier des partenaires**

Certains métiers induisent une façon de faire. Par exemple, les financiers, les comptables, les banquiers, etc. s'accordent pour utiliser certaines formes de représentation de la faisabilité économique d'un projet. Il serait délicat de l'oublier et de présenter, par exemple, des états financiers en ne respectant pas les présentations auxquelles ces acteurs sont habitués...

Un autre exemple, sur un autre plan, peut être pris en évoquant le métier de chercheur. Si votre projet conduit à des relations avec un laboratoire de recherche, il est très utile de connaître les modes de pensée et les comportements des chercheurs, souvent plus intéressés par une publication dans une grande revue scientifique internationale que par la transformation en produit de leur résultat de recherche.

### **Les conventions relatives à la zone géographique**

En reprenant l'exemple précédent, les normes comptables américaines ne sont pas identiques aux normes françaises. Si votre financeur est américain, il convient d'adopter les formes de représentation adéquates.

Mais au-delà de ces considérations économiques, des questions culturelles conduisent souvent à des conventions. Ne pas s'y préparer, ne pas les respecter, peut être préjudiciable aux affaires car la façon de traiter ces dernières compose avec les conventions inhérentes à la culture locale.

*Questions : Avez-vous relevé des spécificités liées à la zone géographique concernée par votre affaire ? Avez-vous mesuré l'influence de la culture locale sur la façon de faire des affaires ?*



## Les conventions relatives aux contrats (et aux normes)

Dès qu'un accord est signé avec un partenaire, le contrat est une convention qu'il faut strictement respecter. La convention s'impose alors comme un référentiel pouvant être appelé devant les instances compétentes pour faire valoir un droit. Toutes les parties prenantes peuvent être ici concernées. C'est par exemple ici qu'on pensera au pacte d'actionnaires et plus largement au statut juridique de l'organisation, aux conventions à signer par exemple avec un laboratoire de recherche, etc. La contractualisation peut être complexe et le créateur s'approchera d'un conseiller compétent pour le domaine étudié (choix d'un statut juridique, internationalisation, de fourniture de marchandise ou de matériaux, SAV lorsque vous êtes sous-traitant ou lorsque vous sous-traitez, etc.). Les contrats concernent également le respect des normes lorsqu'il y en a (normes techniques, normes sanitaires, etc.).

*Questions : Avez-vous étudié les différents statuts juridiques possibles (association, SA, SAS, SARL, ...) ? Avez-vous apprécié que votre choix était celui qui convient le mieux à la fois pour l'entreprise et votre protection ? Avez-vous discuté avec un spécialiste du type de contrat important pour la réussite de votre affaire ? Etc. Les questions sont sous de nombreuses contingences selon le projet.*





## ECOSYSTÈME

Il est impossible de vivre dans un vase clos où il n'y aurait que le projet entouré des parties prenantes enrôlées ou potentielles, ainsi que des parties concurrentes. Ce que vous construisez s'insère dans une société dépassant le strict périmètre de vos affaires. C'est d'ailleurs parce qu'elle existe que votre projet peut être réalisé.

La société a, elle aussi, construit beaucoup de choses, depuis bien longtemps, bien avant que vous n'imaginiez vous lancer en affaires. A l'instar de votre business qui entretient des relations avec ses partenaires, la société est composée d'acteurs échangeant de la valeur directement entre eux, ou à travers les institutions qu'ils ont construites. On pourrait parler « d'architecture de la valeur » (construction de tout un système d'échange de valeur, de nature quantitative ou qualitative, de nature rationnelle ou émotionnelle, etc.).

Il y a certes tous les autres Business Models portés par toutes les entreprises de ce monde, mais la société n'est pas uniquement rattachée au business. Le salarié de telle organisation est aussi un citoyen échangeant avec les institutions devant contribuer à l'amélioration de ses conditions de vie, institutions dont il élit les représentants. Il est également le client de vendeurs divers et variés. Il est peut-être un acteur impliqué dans un club sportif, dans une association de parents d'élèves, ou encore être le correspondant d'un quotidien. Croyez-vous raisonnable de vous lancer en affaires sans tenir compte de cette construction

sociétale plus large ? Un jour ou l'autre, celle-ci peut soit remarquer votre présence et formuler des attentes que vous n'imaginiez pas, soit prendre des décisions favorisant, ou ne favorisant pas vos affaires (par exemple un département qui décide le contournement d'une route, une nouvelle norme en matière d'écologie, etc.).

Vos partenaires participent à cette construction. Ils sont également impliqués dans d'autres Business Models, l'ensemble pouvant être qualifié de « réseau de valeur » (c'est l'expression utilisée par les spécialistes du Business Model). Cette lecture est très intéressante, mais difficile à saisir. Votre conseiller peut vous aider à la comprendre, notamment pour apprécier dans quelle mesure votre Business Model peut éventuellement changer la répartition de la valeur dans une partie de l'écosystème. Ce qui veut aussi dire que, chemin faisant, vous trouveriez peut-être à impliquer des personnes physiques ou morales et des institutions qui, a priori, n'ont rien à voir avec votre business. Pourtant, ce faisant, elles deviendraient alors des parties prenantes. A ce titre, il faut utiliser votre créativité et votre réseau pour imaginer les formes pertinentes de création de valeur.

Une autre façon, complémentaire, de concevoir ce qu'on a appelé ici « écosystème » est de le considérer comme étant composé de plusieurs dimensions. Ces dimensions renvoient à une analyse connue : PESTEL. Ces dimensions peuvent certes être utiles pour concevoir la proposition de valeur en aidant à apprécier la demande. Ici, nous en proposons une utilisation plus large pour comprendre l'écosystème (toutes les rubriques du modèle GRP sont très liées, ce que vous noterez en racontant votre affaire ...). Il s'agit d'explorer les grandes tendances environnant votre affaire.

L'entrepreneur doit être ouvert sur son environnement et mettre parfois en place des dispositifs de veille lui permettant d'être informé.

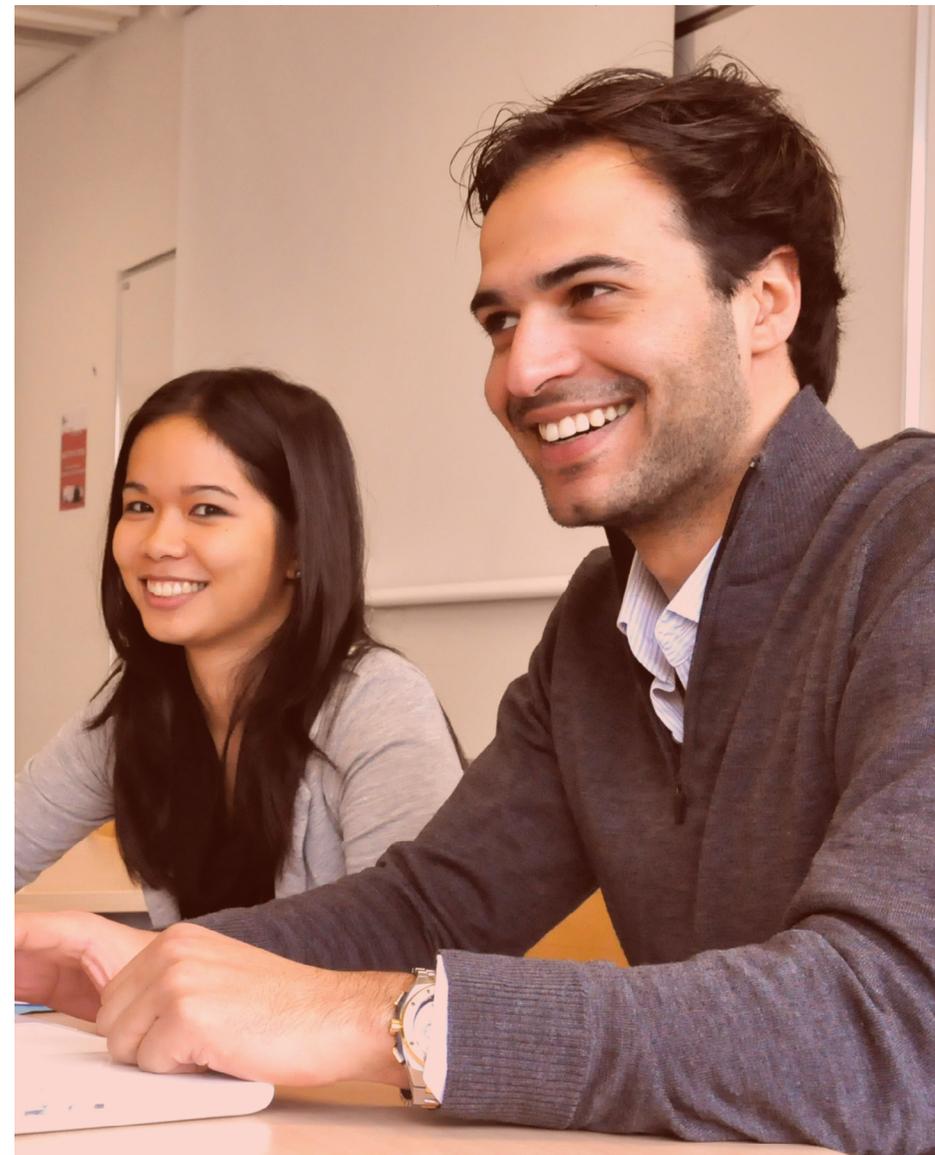
[Cliquez ici pour visionner l'épisode 12](#)



## Architecture de la valeur

Cette rubrique consiste à alerter l'entrepreneur que son business n'est pas coupé du reste du monde. Il faut alors montrer que le Business Model ne va pas perturber la société (les autres business ou le fonctionnement d'une partie de la société non impliquée dans les affaires). Dans le cas contraire, il est utile d'expliquer pourquoi le système global est, à la sortie, gagnant. C'est un peu comme si vous analysiez l'écosystème aujourd'hui pour apprécier les échanges de valeur entre ses acteurs pour, ensuite, recommencer l'analyse mais en imaginant votre business lancé et apprécier l'influence de votre business sur les précédents échanges de valeur. En effet, par nature, les individus n'aiment pas le changement et font de la résistance lorsque leurs conditions de vie (personnelle ou professionnelle) changent ou sont susceptibles de changer. Selon l'expression consacrée, « on ne peut faire le bonheur des gens malgré eux ».

*Questions : Pensez-vous avoir compris votre écosystème et savez-vous le décrire succinctement ? En dehors de vos parties prenantes et concurrentes, avez-vous identifié les acteurs susceptibles d'influencer (positivement ou négativement) votre affaire ? Pensez-vous pouvoir interagir avec eux pour éviter les influences négatives ? Votre business va-t-il perturber l'écosystème ? Si la réponse est positive, avez-vous apprécié pourquoi et comment votre business va influencer les échanges de valeur entre les acteurs du système ? Avez-vous imaginé des stratégies pour convaincre l'écosystème que votre affaire profite à une partie de la société ? Quelles peuvent être les réactions de l'écosystème au lancement de votre affaire ? Avez-vous compris les liens existants entre les acteurs, les jeux d'acteurs, ou encore l'éventuelle répartition des pouvoirs ? L'analyse de l'écosystème vous a-t-il conduit à penser l'affaire autrement ? Avez-vous finalement impliqué des acteurs ayant conduit à l'émergence d'un nouveau Business Model ?*



## Quelques dimensions de l'écosystème

- La dimension politique

Elle concerne les choix politiques pris par des espaces économique et social plus ou moins vastes (la Région, la Nation, l'Europe, le Monde). Elle intervient dans la politique monétaire, les échanges entre pays, etc. Il peut être intéressant d'identifier les acteurs influents, qu'il s'agisse d'un personnage politique, de la presse, d'un mouvement associatif, etc.

*Questions : Suivez-vous l'actualité politique ? Avez-vous repéré des tendances favorables pour votre affaire ? Comment comptez-vous en tirer parti ? Avez-vous repéré des tendances défavorables pour votre affaire ? Comment comptez-vous éviter leur trop forte influence ou quel est votre recours ? A quel niveau politique la décision se prend-elle (communal, départemental, européen, etc.) ? Quelle est l'échéance probable d'un changement sur le plan politique pouvant avoir une influence sur votre affaire ? La zone dans laquelle vous vous implantez offre-t-elle des dispositifs d'aide aux entreprises se lançant ou installées ? Lesquels ? Pouvez-vous en bénéficier ?*

- La dimension économique

Les conditions économiques générales de la zone concernée peuvent avoir un impact sur le pouvoir d'achat des consommateurs, sur les conditions imposées par les fournisseurs, sur les subventions que vous espérez, etc. Ce n'est pas neutre sur votre business.

*Questions : Suivez-vous l'activité économique, notamment de la zone géographique vous concernant ? Avez-vous repéré des tendances favorables pour votre affaire ? Comment comptez-vous en tirer parti ? Avez-vous repéré des tendances défavorables pour votre affaire ? Comment comptez-vous éviter leur trop forte influence ? Vous installez-vous dans une zone déprimée ? Est-elle au contraire en expansion ? Bénéficiez-vous d'un soutien économique du territoire ? Avez-vous rencontré des chefs d'entreprise installés sur le territoire et vous ont-ils confirmé votre sentiment ?*





- **La dimension sociale**

Elle concerne les populations de la zone où vous vous implantez. Parmi cette population, vous y capterez des clients, des salariés, ... La perspective sociodémographique est à ce titre utile (type de population en terme d'âge, d'obédience, de catégorie socio-professionnelle, de structure familiale, mobilité, santé, style de vie, éducation, ...).

*Questions : Est-ce dans la zone où vous vous installez que vous allez capter vos salariés ? Avez-vous vérifié que le bassin d'emploi concerné peut vous apporter les compétences salariales attendues ? Dans le cas contraire, êtes-vous situé dans un endroit attractif pour des salariés ? Vos fournisseurs sont-ils proches ? Et vos clients ? Pensez-vous participer à la vie de la société ? Comment ? Qu'en tirez-vous ? Y a-t-il une dimension culturelle dont il faut tenir compte ? Avez-vous montré que vous avez compris celle-ci ?*

- **La dimension technologique**

Un exercice de veille sur ce que l'environnement prépare comme technologies nouvelles ne concerne pas uniquement les projets technologiques (pour lequel il est indispensable). La vague internet en est un remarquable exemple. Cela peut aussi concerner des dispositifs facilitant les modes de paiement, les innovations apportées au secteur d'activité (en tout ou partie), etc.

*Questions : Pratiquez-vous une veille technologique ? De quelle façon et avec quels moyens ou avec quels partenaires ? Y a-t-il des changements technologiques susceptibles d'influencer la façon dont vous fabriquez vos produits ou votre service ? Plus largement, peuvent-ils influencer la « fabrication de la valeur » ? Y a-t-il d'autres technologies, non directement liées à votre service ou votre produit, dont vous devez tenir compte ? Etes-vous convaincu d'investir dans la bonne technologie ? Pourquoi ? Avez-vous identifié les laboratoires de recherche ou les entreprises travaillant sur les technologies vous concernant ?*

- **La dimension écologique**

Elle est de plus en plus présente. Le respect de l'environnement (de l'écosystème) prend des formes aujourd'hui très diverses. Il ne s'agit plus uniquement de condamner une pollution primaire (ex : des produits polluant une nappe phréatique), mais d'éviter toute forme de désagrément pour l'écosystème (ex : une activité bruyante alors qu'à deux pas il y a une maison de retraite).

*Questions : Votre business respecte-t-il l'écosystème au sens large ? Respecte-t-il l'écologie au sens plus étroit du terme ? S'il génère des nuisances, avez-vous pris les précautions qui s'imposent ? Certaines normes écologiques s'appliquent-elles à votre affaire ? Les avez-vous intégrées ?*



- La dimension légale

Nul n'est censé ignorer la loi. Si on sait qu'il est impossible de tout connaître en matière juridique, dans le même temps, il est impossible d'évoquer l'ignorance pour se voir dédouané d'obligations posées par le cadre légal.

La société est basée sur un principe de justice autorisant certaines pratiques et en interdisant d'autres. Ainsi, il faut tenir compte du droit du travail, de la propriété industrielle, du droit des affaires, etc.

La dimension légale peut également générer des opportunités d'affaires ou des menaces. Par exemple, pour un projet de création d'entreprise de panneaux photovoltaïques, des dispositions fiscales attractives pour l'installation de ces panneaux ont aidé à convaincre les clients d'investir dans cette technique de production d'énergie (opportunité), mais la restriction de ces dispositions a réduit le carnet de commande de certaines entreprises s'étant lancées sur ce créneau (menaces).

*Questions : Etes-vous assisté par un spécialiste en matière de droit du travail (pour les embauches), de fiscalité, de droit des affaires, de droit international si nécessaire ? Etc. Y a-t-il des éléments légaux susceptibles d'évoluer favorablement ou défavorablement pour votre affaire ? Y a-t-il des éléments relevant de la propriété industrielle ou intellectuelle (abordé dans la proposition de valeur) qui méritent ici un développement ? Avec quel conseiller travaillez-vous ces questions ?*



# CONCLUSION

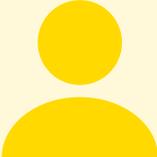
Il est possible de raconter le Business Model alors qu'il est encore en conception. D'ailleurs, il est dynamique et évolue sans doute sans cesse. C'est un peu comme si l'histoire en cours était en perpétuelle évolution, notamment lorsque les partenaires à qui elle est contée sont influents et, par leurs exigences, peuvent l'amender. Néanmoins, le Business Model devient racontable lorsque la mise au point des composantes et leurs interactions prennent une forme cohérente (design), parfois bien avant que le projet ne soit abouti. Un projet peut être détaillé, mais le Business Model s'attache à l'essentiel. Le Business Model doit montrer une évidente pertinence, son histoire devient dans ce cas intelligible. Certains projets peuvent nécessiter d'être racontés rapidement dans le but de lever les fonds permettant de faire des tests, les premiers objectifs atteints appelant alors un soutien pérenne des partenaires sollicités. Plusieurs « tours de table » financiers (c'est-à-dire que les financements s'étalent dans le temps et dépendent de l'atteinte d'objectifs échelonnés) sont dans ce cas effectués.

Ainsi, la présentation d'un business Model peut se réaliser à différents stades de maturité d'un projet. S'il vous est possible de répondre à toutes les questions posées dans cet ouvrage, alors votre projet est très avancé, et l'histoire dépasse peut-être même le périmètre du Business Model. Certains diraient : « qui peut le plus peut le moins », mais cela ne veut pas pour autant dire que le Business Model est convaincant. Ceci dit, si vous avez été accompagné par un conseiller, et nous vous y invitons fortement, la maturation participe à la conviction car ce conseiller, qui n'est pas le spécialiste du projet (ce spécialiste, c'est vous), vous a orienté dans la mise au point des composantes et de leurs interactions. Il vous incitera à mobiliser les bonnes méthodes et les bons outils, à reconnaître les partenaires susceptibles de prendre en charge une partie des travaux de conception lorsqu'il vous est impossible de les réaliser, par exemple lorsqu'une expertise est nécessaire pour réaliser un prototype.

Les liens entre les composantes sont en effet un point très important à travailler. Un Business Model n'est pas une juxtaposition de composantes, mais un ensemble d'éléments imbriqués. Qui plus est, les frontières entre les composantes sont parfois poreuses. A titre d'exemple, le BM GRP considère le porteur d'un projet comme une composante singulière de la Génération de la valeur, alors qu'il pourrait être vu comme la première partie prenante de la composante afférente du Partage de la valeur.

Le caractère systémique d'un BM doit conduire le porteur d'un projet à précocement s'intéresser aux liens entre les composantes. A titre d'exemples, il se posera des questions du type : votre processus de fabrication permet-il de fournir le nombre de produits que vous estimez vendre (lien fabrication de la valeur – volume du CA) ? Avez-vous identifié les partenaires susceptibles de vous apporter les meilleures ressources pour fabriquer votre offre (lien fabrication de la valeur - parties prenantes) et savez-vous précisément les nommer ? Avez-vous une expérience dans le secteur d'activité (lien porteur – conventions/écosystème) ? Le projet doit-il répondre à des normes de type ISO (lien conventions – proposition de la valeur/fabrication de la valeur) ? Dans le cas où ce n'est pas obligatoire, le respect de certaines normes (ou l'adhésion à ces normes ou à des labels) est-il susceptible de favoriser le projet (lien conventions – performances) ? etc.

Nous avons ajouté quatre annexes à notre propos. Les trois premières sont une synthèse des questions à se poser pour chaque composante et dimension du modèle. La quatrième représente le modèle sous forme d'un poster.

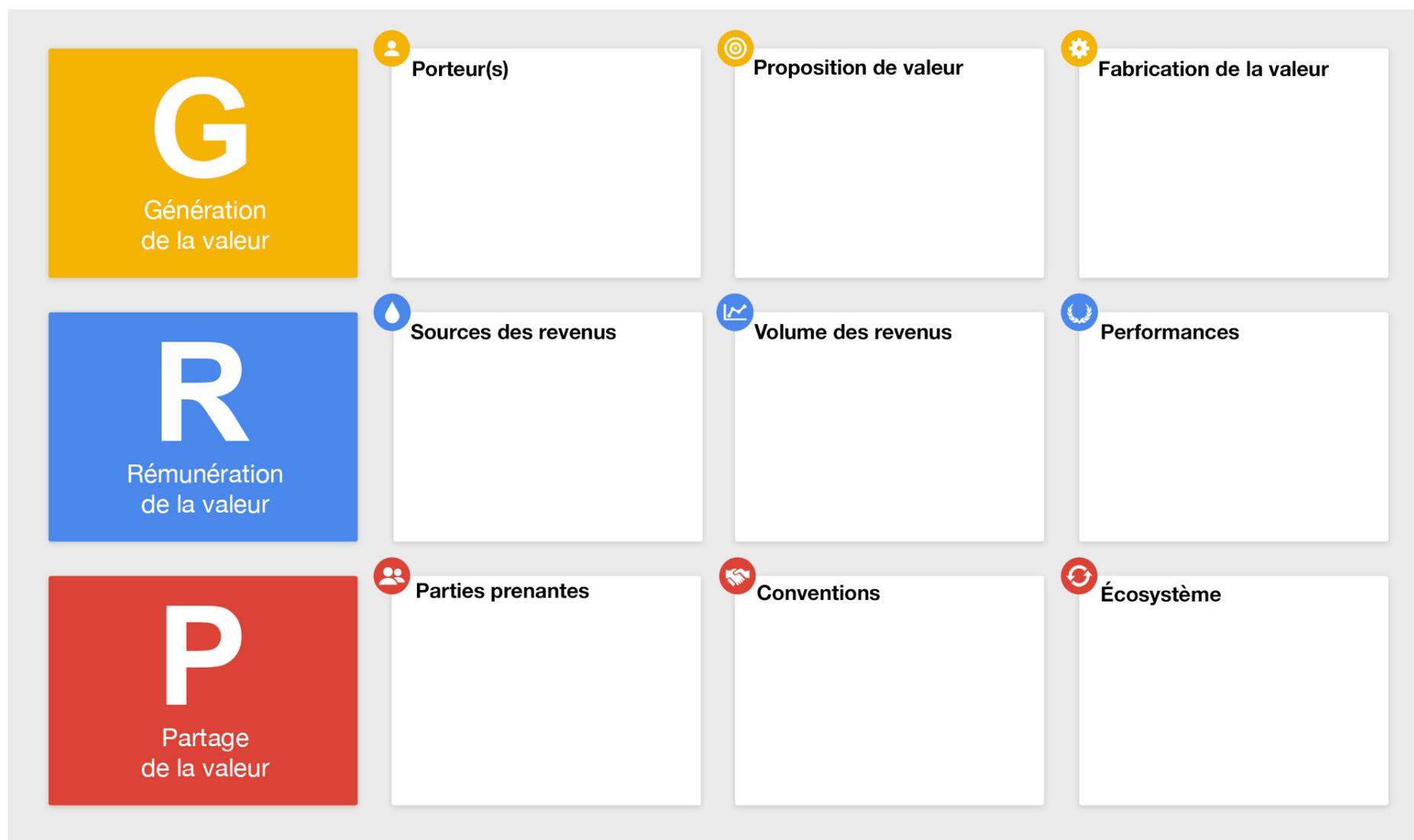
<p><b>PORTEUR (S)</b></p> 	Expérience et parcours antérieur		Sur quelle(s) expérience(s) et quel parcours antérieur vous appuyez-vous pour porter ce projet ?	Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Profil		Quelles sont vos qualités personnelles pour porter ce projet ? Quelles sont vos compétences pour porter ce projet ?	
	Motivations		Quelles sont vos motivations à porter ce projet ?	
	Entourage familial et amical		Quel soutien pouvez-vous trouver au sein de votre entourage familial et amical ?	
	Equipe entrepreneuriale		Si vous portez le projet à plusieurs, comment l'équipe s'est-elle constituée ? En quoi êtes-vous complémentaires ?	
<p><b>PROPOSITION DE VALEUR</b></p> 	Idée d'affaires	Origine et nature de l'idée	Quelle est l'idée d'affaires, comment l'avez-vous trouvée et pourquoi vous correspond-t-elle ?	Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
		Mise au point de l'idée	Comment l'idée a-t-elle été travaillée, précisée, mise au point ?	
		Protection de l'idée	Le business envisagé est-il libre d'exploitation ou fait-il l'objet d'une protection ? Avez-vous pensé à la protection de l'exploitation de votre idée ?	
		Transformation de l'idée en offre	Comment l'idée d'affaires se transforme-t-elle en une offre concrète destinée à vos clients ?	
	Opportunité d'affaires	Attractivité du marché	Avez-vous des éléments, entre autres chiffrés, révélant l'existence d'un marché attractif ?	
		Cible	A qui destinez-vous votre offre et pourquoi va-t-elle intéresser cette cible ?	
		Concurrence	Qui sont vos concurrents et comment votre proposition se situe-t-elle par rapport à la leur ?	
		Ambition	Quelle est l'ambition du projet (couverture géographique, technologie, notoriété, etc.) ?	
<p><b>FABRICATION DE LA VALEUR</b></p> 	Identifier les ressources		Quelles ressources sont nécessaires ou utiles au projet et savez-vous comment vous les procurer ?	Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Agencer les ressources		Comment allez-vous utiliser ces ressources et vous organiser pour "fabriquer" votre offre ?	
	Délivrer la valeur		Comment allez-vous faire connaître votre offre et la rendre accessible à ses destinataires ?	

# Rémunération de la valeur

<b>SOURCES DES REVENUS</b> 	Sources par canal		Par quels canaux les revenus de l'exploitation (chiffre d'affaires, subventions de fonctionnement, cotisations, etc.) parviennent-ils à l'organisation (Internet, boutique, zone géographique, etc.) ?	Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Sources par catégories de produits/services/activités		Quels sont les activités, produits et services générant des revenus ?	
	Sources par catégories de clients		Qui paie (éventuelle différence entre utilisateurs et payeurs) ?	
<b>VOLUMES DES REVENUS</b> 	Chiffre d'affaires visé		Quel est le montant de chiffre d'affaires visé et comment l'avez-vous estimé ?	Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Chiffre d'affaires par source		Comment se répartit le chiffre d'affaires entre les différentes sources de revenus ?	
	Capacité à produire le chiffre d'affaires		Avez-vous la capacité de production permettant de réaliser ce chiffre d'affaires ?	
	Part de marché		Pensez-vous raisonnablement pouvoir capter la part de marché visée ? Comment ?	
<b>PERFORMANCES</b> 	Performance financière	Rentabilité d'exploitation	Les ventes couvrent-elles les charges ? A partir de quel seuil l'affaire sera rentable (en durée, en volume, en euros...) ?	Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
		Rentabilité de l'investissement	Quel est le besoin d'investissement au démarrage de l'activité et comment ce financement est-il envisagé (capital, subventions, prêts, ...) ?	
	Performance non financière		Prévoyez-vous des actions et résultats particulièrement remarquables et identifiables dans des domaines non financiers : actions environnementales, commerce équitable, notoriété, emploi, gestion du personnel, qualité du marketing, des produits, technologie, etc. ?	

# Partage de la valeur

<b>PARTIES PRENANTES</b> 	Identification des parties prenantes	Avec quel réseau d'affaires (parties prenantes) allez-vous travailler ?	Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Attentes des parties prenantes	Quelles sont les attentes des parties prenantes au projet ? Le projet apportera-t-il aux partenaires ce qu'ils attendent ?	
	Apports des parties prenantes	Qu'apportent les parties prenantes au projet ?	
	Attitude des parties prenantes	Quelle est l'attitude (anticipée ou observée) des parties prenantes au projet ?	
	Pouvoir des parties prenantes	Quel est le pouvoir de chaque partie prenante ?	
<b>CONVENTIONS</b> 	Conventions relatives à la situation	Quelles sont les "règles du jeu" (conventions, usages, normes, ...) inhérentes au type de projet (création, reprise, etc.) ?	Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Conventions relatives au secteur	Quelles sont les "règles du jeu" (conventions, usages, normes...) du secteur d'activité dans lequel s'inscrit le projet ?	
	Conventions relatives au métier des partenaires	Quelles sont les "règles du jeu" (conventions, usages, normes...) spécifiques aux métiers des partenaires qu'il faut intégrer ?	
	Conventions relatives à la zone géographique	La zone géographique dans laquelle s'inscrit le projet induit-elle des règles du jeu qui lui sont propres ?	
<b>ÉCOSYSTÈME</b> 	Architecture de la valeur	Comment votre projet va-t-il prendre place dans son écosystème ? Quels sont les acteurs (parties prenantes, parties concurrentes, ou autres) susceptibles d'influencer (positivement ou négativement) les affaires ou d'être influencés par elles ?	Quels sont les liens que vous pouvez établir entre cette rubrique et les autres ?
	Tendances de l'écosystème	Quelles sont les tendances de l'environnement (politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales) susceptibles d'influencer le projet ? Quelles sont les menaces et les opportunités liées à ces tendances ?	



control in an optimal way to do business, and will bet that the project (in other words the resources) among all the categories of stakeholders. A network is created around the proposed BM, now considered a convention, the entrepreneur being the one who impels the corresponding organization, which makes tangible the nascent company.

#### **2.1.4 The Business Model: A Convention for the Generation, the Remuneration and the Sharing of Value**

Figure 2.2 presents a conceptual representation of the BM. At the top, the RBV and stakeholder theory make it possible to identify the stakes linked to the BM. The RBV results in identifying and then joining together the resources essential for the project (the "best" resources). The stakeholder theory requires prospecting their holders and then joining them together. The entrepreneur to demonstrate the value of the project and to demonstrate the value of the project.

Thierry Verstraete, Estèle Jouison-Laffitte,  
A Business Model for Entrepreneurship, Edward Elgar, 2011, p.42

Le Business Model est ici considéré comme une représentation partagée par les partenaires adhérant au projet porté par un entrepreneur ou une équipe entrepreneuriale. Cette représentation est relative à la Génération de la valeur, à la Rémunération de la valeur et au Partage de la valeur (BM GRP). La cohérence du BM est très importante pour qu'il puisse être convaincant.

Ainsi, tout entrepreneur gagne à savoir « raconter » le Business Model qu'il porte, certes à l'oral avec ce qu'on appelle le pitch, mais également par écrit pour au moins deux raisons. La première est que certains acteurs rencontrés, et dont il est possible de tirer des ressources utiles ou nécessaires au projet d'entreprendre, exigeront un document (sans qu'il s'agisse forcément d'un Business Plan). La seconde raison réside dans le fait que l'écriture et la lecture aident à imaginer ou à voir des éléments risquant, à défaut, d'être oubliés. Une forme de réflexivité s'installe entre le projet raconté (à l'oral ou à l'écrit) et l'entrepreneur.

Le logiciel GRP Storyteller a été conçu pour inciter l'entrepreneur à raconter son Business Model, aidé par son conseiller. Cet ouvrage reprend, pour l'essentiel, l'assistant du logiciel afin de permettre aux utilisateurs d'y avoir également accès sous une forme électronique ou sous une forme imprimée. Pour chaque dimension du BM (G, R et P) et pour chaque composante (porteur, proposition de valeur, fabrication de la valeur, sources de revenus, volume des revenus, performances, parties prenantes, conventions, écosystème), cet ouvrage rappelle leur contenu et pose à leur propos des questions dont les réponses participent à concevoir le Business Model.

Toute l'équipe [GRP Team](#) s'est attachée à concevoir un contenu accessible et diffusable.

GRP Storyteller est librement accessible sur [GRP-Lab.com](#)