

Créez votre entreprise verte

Le manuel des entrepreneurs verts en Méditerranée

Vous souhaitez :

Saisir les nouvelles opportunités existantes dans le domaine des économies productives, circulaires et du partage ? Répondre aux défis environnementaux en commercialisant des produits ou des services verts ?

Créer et lancer un modèle d'entreprise innovant porteur d'une valeur ajoutée environnementale et sociale ?

Diriger une entreprise de premier plan active dans le secteur vert et créer de l'emploi dans votre pays ?

Ce manuel est fait pour vous :

Il deviendra votre compagnon inséparable dans votre parcours d'entrepreneur vert.

Veillez tourner la page et embarquez-vous dans « l'aventure verte » !

Table des matières

0.

Introduction

Qu'est-ce que cela signifie que d'être un entrepreneur vert ?

Quelles sont les opportunités existantes ?

Prise en compte de trois dimensions interdépendantes : l'environnement, l'économie et la société.

Gérer la valeur ajoutée environnementale.

Éco-conception d'un produit/service.

Se montrer actif auprès des parties prenantes.

Quelles sont les originalités de ce manuel ?

La démarche Lean startup comme cadre global.

La matrice de l'entreprise verte au centre.

L'innovation à chaque étape du parcours de l'entrepreneur.

Comment s'organise le parcours d'un entrepreneur vert ?

1.

Ebaucher et définir

Idee d'entreprise

Contexte

Identifier les problèmes et les besoins.

Comprendre le contexte.

Objectifs

Objectifs.

Mission et vision.

2.

Construire

La matrice de l'entreprise verte
Principales parties prenantes

Identifier et cartographier les parties prenantes.

Évaluer les échanges « donnant-donnant ».

Segments de clientèle

Identifier et caractériser les clients potentiels.

Proposition de valeur ajoutée

Valeur ajoutée environnemental et sociale.

Co-création de la proposition de valeur ajoutée : produits et services, générateurs d'avantages

et remèdes aux inconvénients.

Relations avec les clients et canaux

Relations avec les clients.

Canaux.

Activités et ressources clés.

Activités clés.

Ressources clés.

Éco-conception : Une étape vers l'eco-innovation.

Fiches d'éco-conception : comment les utiliser ?

Si vous avez un produit, commencez ici !

Qu'en est-il du service ?

Vente et communication responsables.

Gestion efficace des infrastructures.

Structure des coûts.

Coûts fixes contre coûts variables.

Coûts directs contre coûts indirects.

Coût d'opportunité.

Flux de recettes.

Comment générer des flux de recettes ?

Mécanismes de tarification.

3.

Test

Testez votre modèle d'entreprise verte

Hypothèses de test

Validez les résultats et développez

4.

Mettre en œuvre

Plan financier et financement

Déclarations financières.

Financement.

Plan de gestion juridique

Feuille de route

Validation du modèle :

« année 0 ».

Plan : dans 3 ans.

Plan d'exploitation et de gestion

5.

Mesurer et améliorer

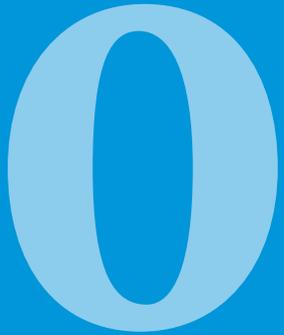
Mesure d'impact

Indicateurs de projet.

Indicateurs de performances environnementales.

Amélioration continue

Références

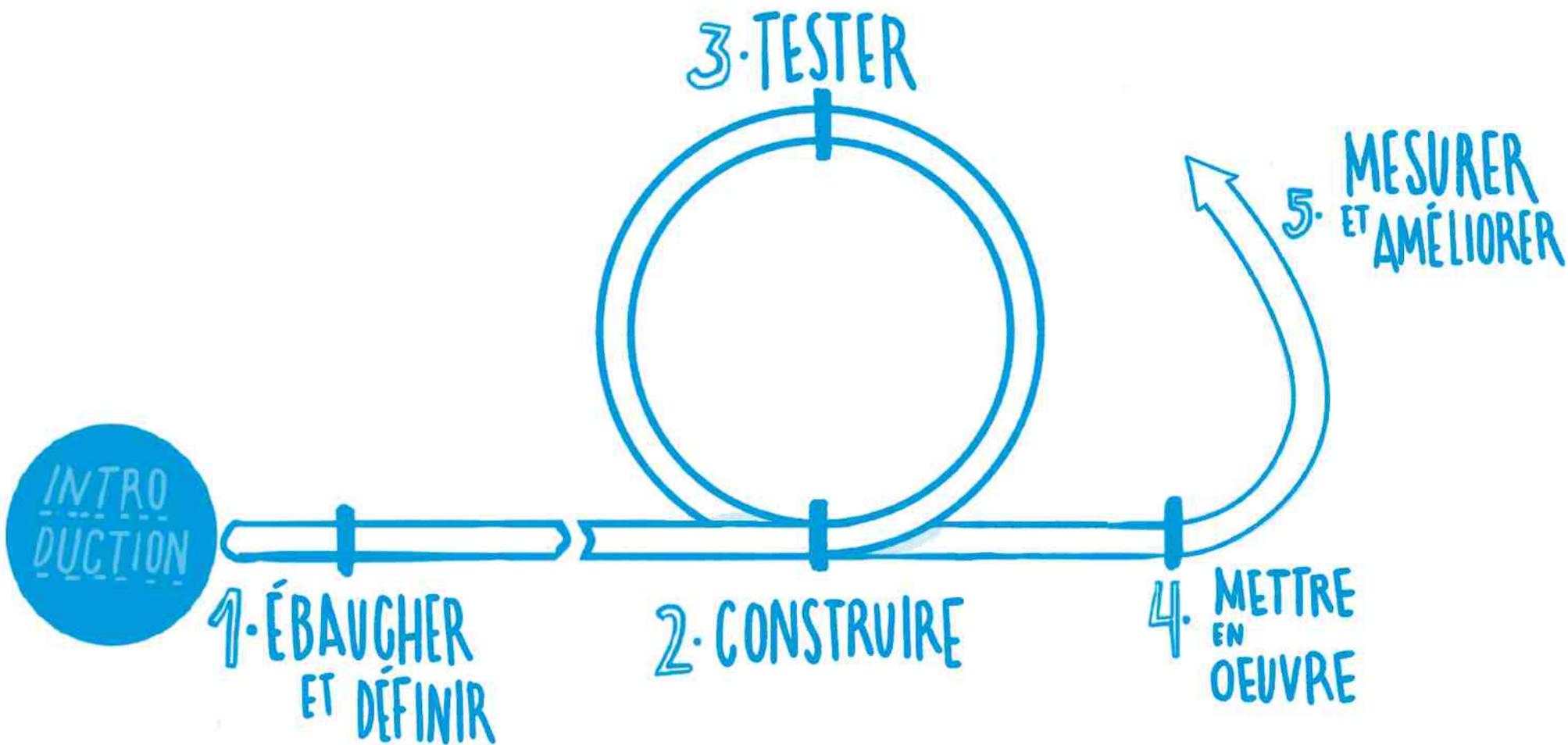


Introduction

- 0.1 Qu'est-ce que cela signifie que d'être un entrepreneur vert ? Quelles sont les opportunités existantes ?
- 0.2 Quelles sont les originalités de ce manuel ?
- 0.3 Comment s'organise le parcours d'un entrepreneur vert ?

Nous démarrerons notre parcours en définissant quelques notions de base concernant l'entrepreneuriat, ainsi qu'en soulignant les incroyables opportunités qui s'offrent aux entrepreneurs verts. L'introduction présente également les spécificités de ce document et la manière dont il est organisé.

Vous êtes ici



0.1

Qu'est-ce que cela signifie que d'être un entrepreneur vert ? Quelles sont les opportunités existantes ?

De nouveaux modèles économiques, plus respectueux du bien-être social et de l'environnement sont en passe d'émerger à l'échelle de la planète. Paradoxalement, alors que les activités économiques sont souvent considérées comme contre-productives en termes d'impact environnemental, l'entrepreneuriat vert pourrait constituer une solution pour s'attaquer aux problèmes environnementaux et sociaux mondiaux, grâce à la création d'emploi et à la modification des modèles de production et de consommation dans nos sociétés.

Dans les pays de la région MENA, les marchés des produits et des services verts sont en passe d'émerger. Ils représentent bel et bien un vaste océan d'opportunités pour tout entrepreneur à l'écoute des besoins des consommateurs et disposant d'une capacité d'anticipation. Un entrepreneur en mesure de démarquer son offre en lui attachant une valeur ajoutée verte peut atteindre rapidement une position avantageuse.

L'entrepreneuriat vert peut être défini comme étant une façon de « développer des solutions commerciales économiquement viables et socialement utiles pour répondre aux défis environnementaux ». Autrement dit, un entrepreneur vert saisira les opportunités commerciales se présentant dans un contexte de défis environnementaux mondiaux et locaux.

Un entrepreneur vert tient compte de l'axe environnemental, économique et social dans son corps de métier, fournit des solutions innovantes quant aux modalités de production et de

consommation des biens et des services, et propose un modèle d'entreprise qui contribue à l'écologisation de l'économie.

Un défi environnemental est un problème environnemental susceptible d'affecter le bien-être social et la durabilité de l'économie, trouvant son origine, le plus souvent, dans les activités humaines. Les projets d'entrepreneuriat vert présentent des caractères divers, car ils ciblent des problèmes environnementaux particuliers. C'est ainsi, par exemple, qu'un entrepreneur pourra s'attaquer à la pollution dans les villes en travaillant à des niveaux divers (processus, produit et système), dans le but de réduire la production et l'utilisation des voitures (par exemple, en mettant en place un système de covoiturage). L'identification de tels défis n'est pas toujours évidente et dépend du contexte existant dans chaque pays, mais soyez assuré(e) que les opportunités en la matière sont nombreuses ! Une fois les défis environnementaux identifiés, le potentiel commercial s'avère immense. Trouver des solutions commerciales pour faire face aux défis environnementaux amènera les entrepreneurs verts à réfléchir autrement, en innovant. Lorsque leurs efforts se voient couronnés de succès, les entrepreneurs verts sont largement récompensés, car l'éco-innovation apporte une valeur ajoutée à l'activité commerciale, notamment :

1. En permettant d'accéder à des marchés nouveaux et en pleine expansion.
2. En augmentant la rentabilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

3. En restant à l'avant-garde des normes et des réglementations.
4. En attirant des investissements.
5. En renforçant la productivité et les capacités techniques.

Les défis environnementaux existants peuvent être à l'origine d'une entreprise verte. Le temps est venu pour les entrepreneurs verts !

Un entrepreneur vert diffère d'un entrepreneur conventionnel : gardez cela à l'esprit et tentez d'en tirer parti ! Les entrepreneurs verts adoptent une vision globale de leurs projets :

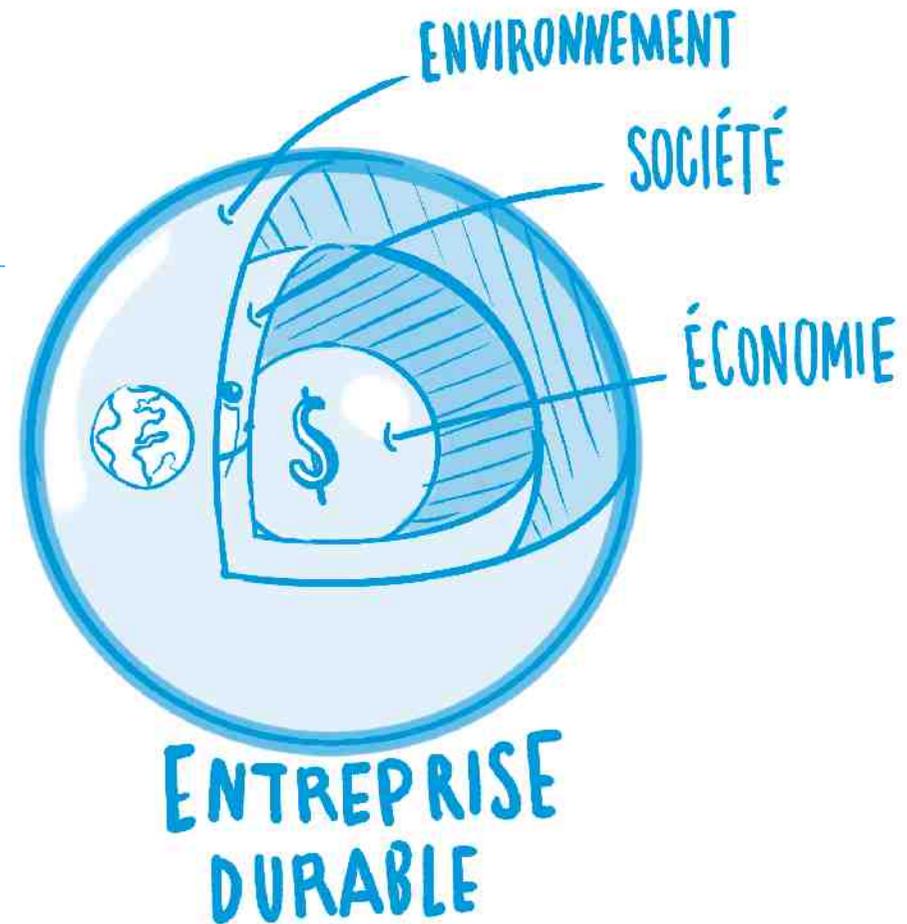
1. En tenant compte de trois dimensions interdépendantes, à savoir : l'environnement, l'économie et la société.
2. En apportant une valeur ajoutée.
3. En se montrant actifs auprès des parties prenantes.

L'objectif principal d'un entrepreneur vert tourne essentiellement autour de la maximisation de la valeur ajoutée environnementale créée, par le biais d'un projet socialement utile et s'appuyant sur un modèle d'entreprise efficace.

Prise en compte de trois dimensions interdépendantes : l'environnement, l'économie et la société

Les entrepreneurs verts peuvent s'apercevoir que toute activité commerciale affecte l'environnement et la société, en raison de l'utilisation des ressources, de la génération de déchets et de la fourniture de biens et de services. Ils développeront alors leur entreprise en tenant compte des trois dimensions suivantes : l'économie, l'environnement et la société. Ceci a une conséquence évidente : quelle que soit l'activité commerciale, elle aura un impact sur la société et l'environnement, et en retour, tout ce qui se passe dans les sphères sociale et environnementale aura un impact sur l'activité commerciale. Cette interdépendance constitue un fait avéré pour toute entreprise. Si les entrepreneurs verts tiennent compte de l'ensemble de ces éléments lors de la conception et de la planification de leur activité, ils pourront en tirer profit et le transformer en opportunité !

La prise en compte de ces trois dimensions (l'économie, l'environnement et la société) maximisera les chances de réussite d'une entreprise sur le long terme !



Gérer la valeur ajoutée environnementale

Pour accorder les meilleures chances de réussite à un produit ou à un service vert à commercialiser, il importe que ce dernier réponde aux besoins des clients ciblés. La valeur ajoutée des entrepreneurs verts, en comparaison aux autres entrepreneurs, vient du fait que leur entreprise répond aux besoins des clients tout en répondant à des défis environnementaux d'une manière efficace. Cela constitue une excellente opportunité pour positionner les marques des entrepreneurs verts sur le marché, en réduisant les coûts et en utilisant les ressources plus efficacement.

Deux orientations complémentaires pourront être adoptées par un entrepreneur vert, afin de l'aider à apporter une valeur ajoutée environnementale :

1. Transformer les défis environnementaux en opportunités commerciales, afin de générer une valeur ajoutée environnementale,
2. Concevoir un produit/service d'une manière respectueuse de l'environnement, dans le but d'en atténuer l'impact environnemental.

Gardez ceci à l'esprit : une entreprise verte est une entreprise avant tout ! Au-delà de l'apport d'une valeur ajoutée environnementale, les entrepreneurs verts doivent répondre aux besoins du marché.

1.

CRÉATION DE VALEUR ENVIRONNEMENTALE



2.

ÉCO-CONCEPTION D'ACTIVÉS



Les entrepreneurs verts se caractérisent par la création d'une valeur ajoutée environnementale et par la minimisation des impacts environnementaux, grâce à l'éco-conception de leurs activités.

Transformer les défis environnementaux en opportunités commerciales

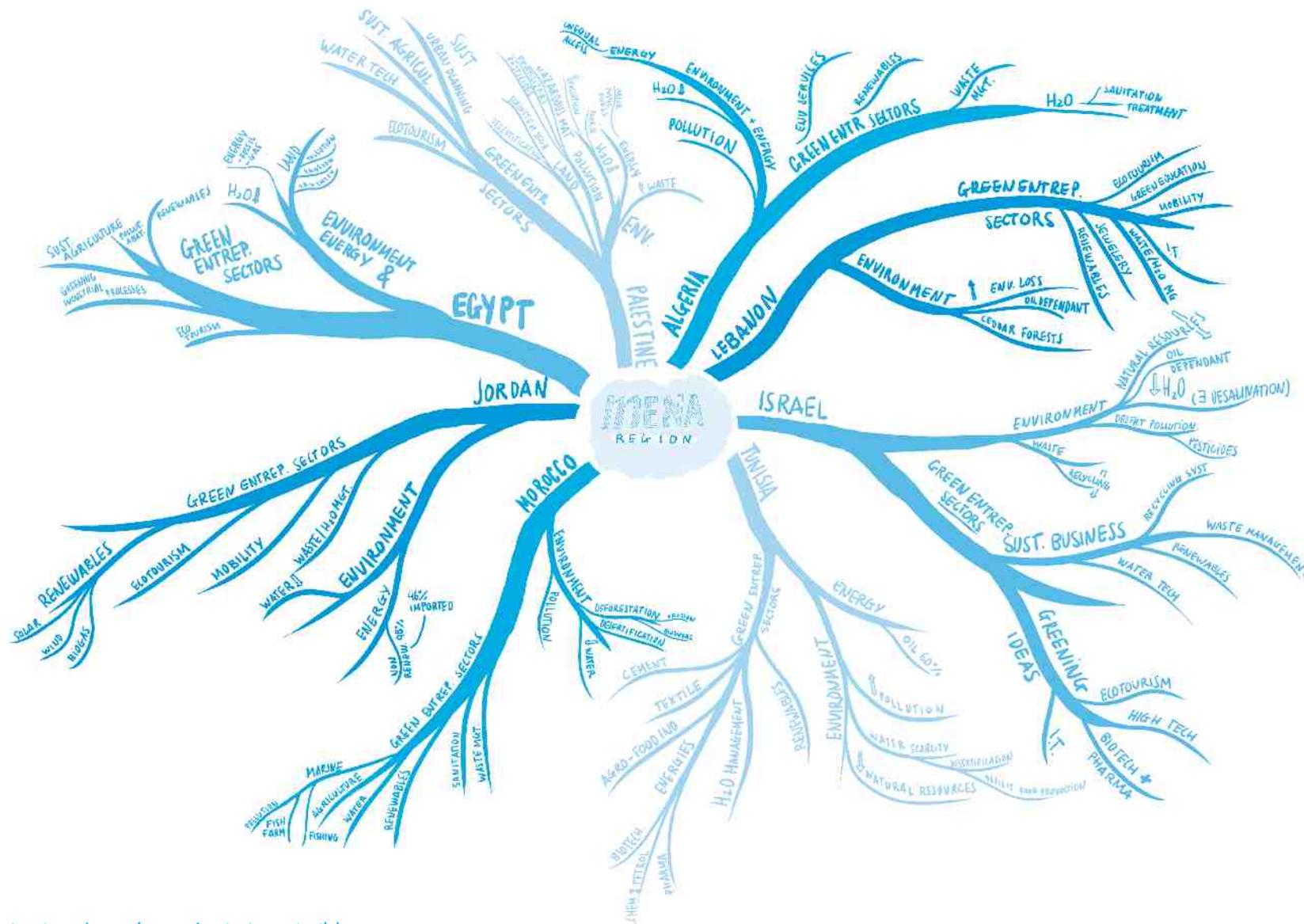
Les entrepreneurs verts ont la possibilité de transformer les défis environnementaux en activités économiquement saines. Pour cela, ils doivent faire le lien entre ces défis et les besoins et les demandes potentiels du marché.

Le tableau ci-dessous présente certains des défis environnementaux majeurs existant en Moyen-Orient et en Afrique du Nord, ainsi que des exemples d'activités commerciales potentiellement envisageables. En dépit de la diversité des pays dans la région, ceux-ci se voient confrontés à des défis environnementaux similaires, qui offrent aux entrepreneurs verts potentiels de nombreuses opportunités. La figure montre également, pays par pays, certains des principaux défis et opportunités.

Pour cela, ils doivent faire le lien entre ces défis et les besoins et les demandes potentiels du marché.

Défis environnementaux majeurs	Quelques idées pour des activités commerciales potentielles
Dépendance à l'égard des importations d'énergie, accès limité à l'énergie dans les zones reculées.	<ul style="list-style-type: none"> – Produits et services de l'énergie solaire. – Conseil en matière d'efficacité énergétique ou dispositifs permettant de réduire la consommation énergétique.
Consommation énergétique élevée pour le chauffage ou la climatisation des bâtiments.	<ul style="list-style-type: none"> – Nouveaux matériaux de construction et idées architecturales innovantes. – Radiateurs et climatiseurs à haut rendement.
Pollution des eaux et des terres provoquée par le secteur de l'industrie textile.	<ul style="list-style-type: none"> – Produits de teinture innovants verts.
Menaces à l'encontre de la biodiversité et de l'exploitation des ressources en général.	<ul style="list-style-type: none"> – Activités d'éco-tourisme (voyagistes, éco-gîtes, etc.)
Pollution urbaine et dégradation des milieux côtiers.	<ul style="list-style-type: none"> – Activités de gestion des déchets urbains.
Pollution des sols et dégradation causée par les activités agricoles.	<ul style="list-style-type: none"> – Activités agricoles biologiques (écologiques) : production et distribution.
Pollution due aux transports dans les villes.	<ul style="list-style-type: none"> – Services de covoiturage et de transports publics innovants.
Prolifération des décharges.	<ul style="list-style-type: none"> – Collecte et recyclage des déchets, afin de fournir des nouveaux produits et matériaux. – Services de conseil en éco-conception.
Gaspillage de nourriture tout le long de la chaîne d'approvisionnement.	<ul style="list-style-type: none"> – Nouvelles chaînes d'approvisionnement efficaces. – Recyclage de la nourriture gaspillée pour générer des ressources (compost, énergie, etc.).

Région MENA



Défis environnementaux et secteurs économiques présentant un potentiel entrepreneurial vert dans les pays de la région MENA.

Éco-conception d'un produit/service

Des enquêtes récentes ont mis en évidence que l'éco-conception a un impact positif sur la rentabilité d'une entreprise.

Les entrepreneurs verts sont en mesure d'éco-concevoir leurs produits et/ou services, afin d'améliorer leurs performances environnementales, tout en réduisant les coûts et en utilisant les ressources disponibles de manière efficace. Lorsqu'un entrepreneur tient compte des impacts environnementaux d'un produit ou d'un service dès sa conception, et tout au long de sa durée de vie, il fait de l'éco-conception. Car il songe non seulement à l'assemblage, mais aussi aux matériaux, à l'emballage, à la distribution, à l'utilisation et à l'élimination définitive des produits.

Outre les bénéfices de l'éco-conception en tant que vecteur d'innovation, celle-ci offre également de nouvelles opportunités de communication et permet de mieux vendre les produits et les services. Grâce à l'éco-étiquetage et au marketing vert, les clients seront informés des caractéristiques vertes des produits, et pourront exercer leur choix d'achat sur une telle base. Ceci ne manquera pas d'aider les entrepreneurs verts à vendre leurs produits et leurs services sur des marchés spécifiques.

Par ailleurs, nombreuses sont les stratégies d'éco-conception susceptibles d'avoir des impacts considérables sur l'efficacité d'ensemble de la fabrication et de la distribution, d'où une

réduction des coûts de production et donc du prix payé par le consommateur final, tout en entraînant des effets positifs plus marqués pour l'environnement. À titre d'exemple, imaginons la livraison avec des camions de chaises encombrantes, stockées chacune dans un carton. Si l'emballage des chaises était amélioré, en supprimant par exemple les cartons et en les empilant les unes sur les autres, le camion pourrait transporter 30 % de chaises en plus. Avec cette stratégie, les coûts de transport et la pollution de l'air pourraient être réduits.

Nombreuses sont les stratégies d'éco-conception susceptibles d'avoir des impacts considérables sur l'efficacité d'ensemble de la fabrication et de la distribution, d'où une réduction des coûts de production et des impacts sur l'environnement.

Comme l'éco-conception nécessite d'adopter une vision d'ensemble du cycle de vie des produits, elle amène à considérer de nouvelles approches commerciales innovantes, visant à réduire l'impact total des schémas de production et de consommation. Parmi celles-ci, l'économie circulaire et collaborative prennent de l'ampleur, et de nouveaux modèles émergent issus de ce nouveau paradigme de « l'économie du partage ». Il s'agit de passer d'une économie de la propriété à une économie de la fonctionnalité



Conseils aux formateurs

Il convient de sensibiliser les entrepreneurs verts au besoin de songer à l'éco-conception des produits et des services. Commercialiser un produit/service vert est excellent, mais le faire d'une manière propre l'est encore davantage ! En outre, il pourrait s'avérer utile qu'ils identifient des écolabels afférents à leurs produits ou services dans les pays dans lesquels ils opèrent. Ils pourront ensuite se renseigner sur les conditions à remplir pour les obtenir et évaluer les possibilités de se procurer ces écolabels pour développer leurs ventes.

des services. C'est ainsi, par exemple, qu'un entrepreneur vert peut créer une entreprise de location de pneus pour camion (au lieu de les vendre), ou un cabinet d'ingénierie qui sera rémunéré en fonction des économies énergétiques réelles dégagées grâce à ses services de conseil (au lieu de vendre des dispositifs d'efficacité énergétique).

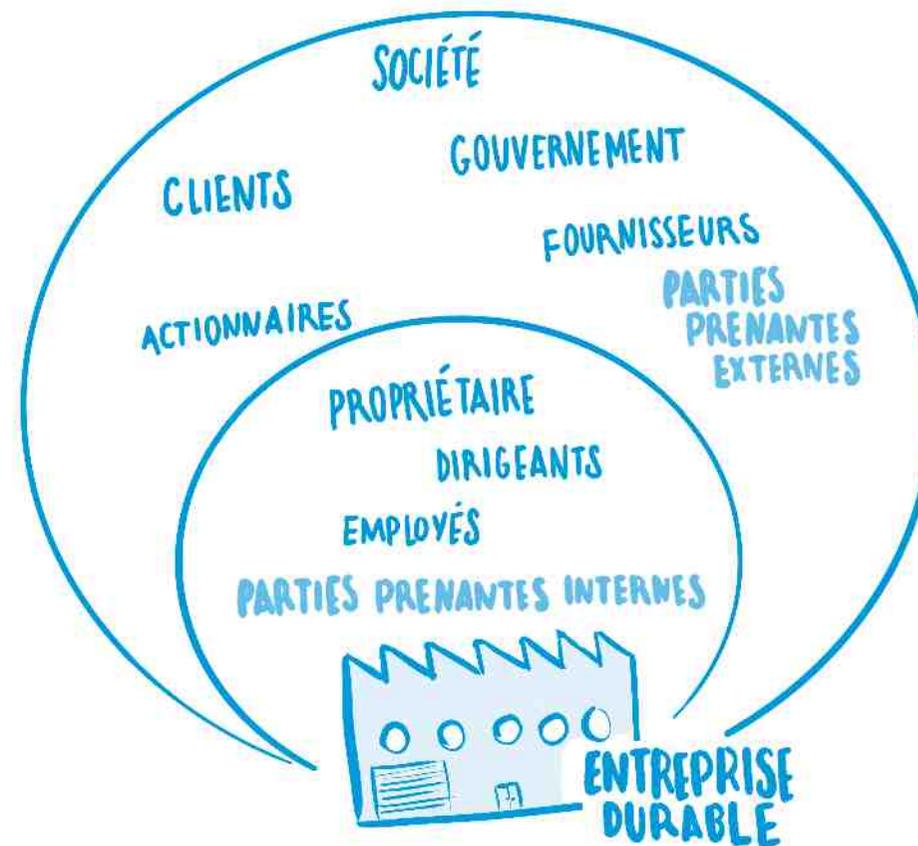
Se montrer actif auprès des parties prenantes

Comme dans le cas de toute autre entreprise, l'activité d'une entreprise verte n'affecte pas uniquement ses clients, mais aussi ses parties prenantes, à savoir toutes les personnes et les organisations qui ont un impact sur ou sont impactées par ses activités commerciales.

Pour les entrepreneurs verts, les parties prenantes sont importantes, car elles reçoivent une valeur ajoutée (environnementale, sociale) de la part de l'entreprise créée. Il pourrait donc s'avérer intéressant de les impliquer dans l'entreprise, afin qu'elles puissent contribuer à sa réussite.

En outre, les relations entre les entreprises et leurs parties prenantes changent progressivement. Les clients, ainsi que certaines autres parties prenantes, peuvent être placés au cœur du processus de co-création avec l'entreprise ; ils peuvent coopérer main dans la main. Par exemple, une nouvelle société qui collecte de l'huile de cuisson pourrait développer avec les restaurants (ses clients) le réservoir de stockage le plus pratique pour les deux parties (en termes de capacité, de poids, de volume de stockage, etc.) et définir la fréquence du ramassage.

Impliquer les parties prenantes (et notamment les clients) dans le développement du projet commercial est une manière de s'assurer une bonne acceptation de son produit/service et d'anticiper des obstacles susceptibles de freiner sa progression.



Quelques exemples de parties prenantes clés (aussi bien internes qu'externes)

0.2 Quelles sont les originalités de ce manuel ?

Ce manuel décrit une méthodologie simple, adaptée au contexte de la région MENA, pour guider les entrepreneurs verts dans leur parcours entrepreneurial, de la définition de l'idée jusqu'à la commercialisation des produits et des services. Les notions sont présentées de manière visuelle, rendant ainsi l'expérience du lecteur plus agréable et plus aisée. Le manuel est également complété par un cahier d'exercices pratiques.

Notre approche méthodologique se concentre sur les spécificités de l'entrepreneuriat vert, associant la démarche Lean startup, la matrice des entreprises vertes et la prise en compte de l'innovation comme facteurs de réussite.

1. La démarche Lean startup comme cadre global

Nombreux sont les entrepreneurs à adopter une approche consistant à développer des idées sur la base d'hypothèses, jusqu'à l'obtention du produit final et la mise sur le marché de ce dernier. Souvent, ceci débouche sur l'échec du projet en raison d'une mauvaise compréhension des besoins du marché. Résultat : un gaspillage important du temps et de l'argent consacrés au développement de l'idée d'activité de départ sans avoir validé les hypothèses au préalable.

La démarche Lean startup tente d'éviter une telle situation, en développant une offre commerciale étape par étape, qui tient compte des observations des parties prenantes (y compris des clients potentiels) dès les premiers stades de l'idée. Cette méthodologie utilise pour cela un processus « essais et erreurs », jusqu'à ce que le produit

soit prêt à une commercialisation à grande échelle. Cette approche évite l'engagement de trop de ressources, accélère les recettes et peut assurer un succès économique rapide.

2. La matrice de l'entreprise verte au centre

Une matrice de modèle d'entreprise est une façon synthétique de concevoir et de définir un modèle d'entreprise, en incluant des aspects essentiels tels que la valeur ajoutée apportée par la proposition, l'identité des clients et des parties prenantes ou les modalités de fonctionnement de l'entreprise (activités, ressources, canaux clients, coûts et recettes, etc.). Le présent manuel adapte la matrice du modèle d'entreprise conçu par Alex Osterwalder et Yves Pigneur, afin de tenir compte des spécificités des entrepreneurs verts, pour aider ces derniers à développer des idées commerciales vertes d'une manière systématique et simple.

3. L'innovation à chaque étape du parcours de l'entrepreneur

D'un point de vue commercial, l'innovation apporte aux entrepreneurs un avantage compétitif, en les démarquant grâce à une proposition d'apport de valeur ajoutée unique et/ou sa mise en œuvre. De manière générale, chaque étape de la conception commerciale devrait garder à l'esprit que l'innovation est une mentalité ou un prisme permettant d'analyser l'ensemble des éléments d'une activité pour favoriser la création de valeur ajoutée. Les entrepreneurs verts portent l'innovation encore au-delà, en créant de la valeur ajoutée pour leurs clients, leurs parties prenantes et le bien commun. Pour résumer, si la durabilité est la fin des entrepreneurs verts, l'innovation en constitue le moyen.

« L'innovation est l'instrument spécifique de l'entrepreneuriat... l'acte qui dote les ressources d'une nouvelle capacité de création de richesse » – Peter Drucker.

On peut distinguer trois formes d'innovation, lesquelles peuvent contribuer à modifier des secteurs économiques entiers d'une manière progressive :

1. L'innovation en matière de processus

Il s'agit de toute innovation affectant les processus de production et entraînant, en

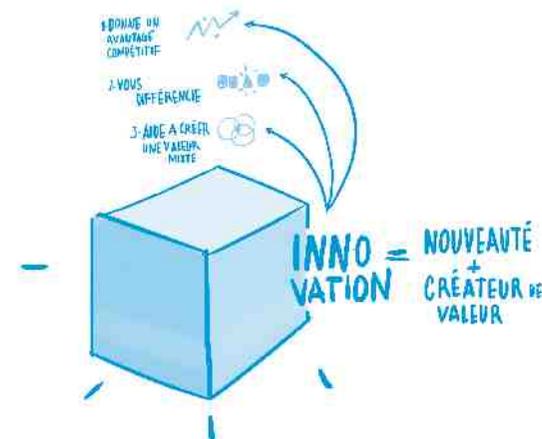
général, une augmentation de l'efficacité de production sans affecter nécessairement les caractéristiques du produit. Les processus de production plus propre constituent des exemples d'innovations de processus (comme, par exemple, la fabrication automobile efficiente, dans le but de réduire la consommation de matériaux et les déchets de production associés).

2. L'innovation en matière de produits

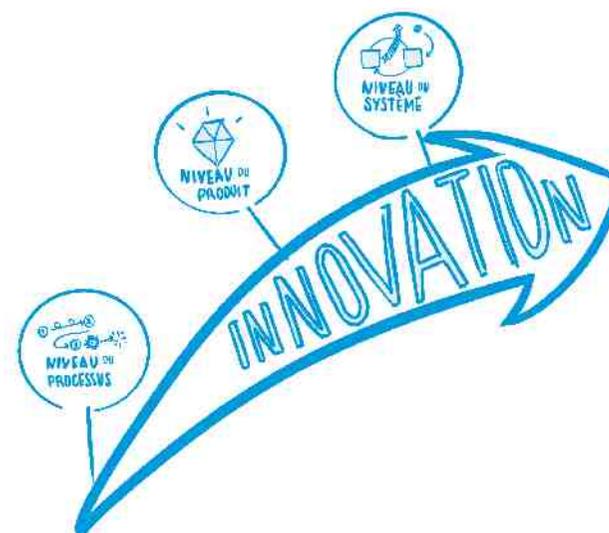
Il s'agit des modifications apportées à la conception et aux caractéristiques des produits et des services. Prenons l'exemple d'une conception du désassemblage automobile visant à ce que les pièces puissent être recyclées et réutilisées, ou la conception d'une nouvelle voiture électrique.

3. L'innovation en matière de systèmes

Il s'agit de modifications à plus large échelle, et notamment des innovations apportées au niveau du modèle d'entreprise ou des schémas de consommation (attitudes, comportements, etc.). Un exemple d'innovation en matière de systèmes pourrait être la « servitisation » de certains modèles d'entreprise (le passage de l'offre de produits à la prestation de services). Prenons l'exemple du développement d'un système de partage de voitures ou de vélos, lequel impliquerait une modification de la manière dont la proposition de valeur ajoutée (mobilité) est présentée, et un changement de comportement des clients et de leurs interactions avec l'entreprise.



Les bénéfices de l'innovation

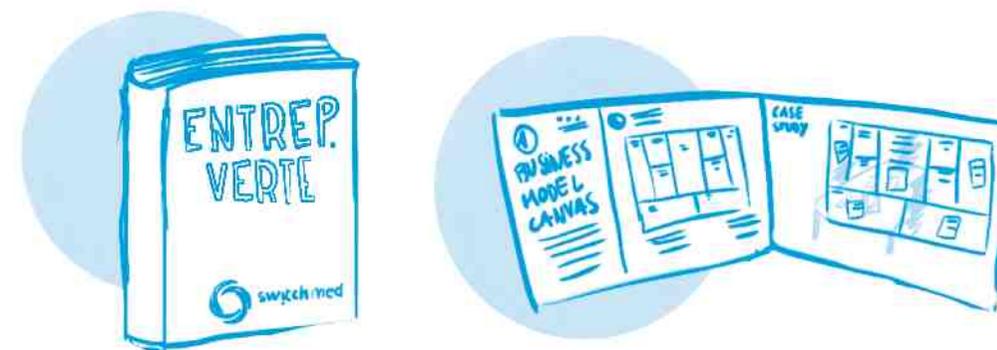


Trois types d'innovation : au niveau du produit, au niveau du processus et au niveau du système.

0.3 Comment s'organise le parcours d'un entrepreneur vert ?

Ce manuel aidera les entrepreneurs verts à passer de leurs idées d'entreprise à une solution vecteur de valeur ajoutée adaptée au marché.

Les entrepreneurs verts s'embarquent dans un voyage de découverte et d'innovation au moment même où une idée d'activité surgit dans leur esprit. Pour faciliter leur parcours, ce manuel est accompagné d'un document supplémentaire : le cahier d'exercices de l'entrepreneur vert. Ce cahier d'exercices constituera l'ossature de notre projet, et il s'avérera utile pour mettre en pratique toutes les notions contenues dans le manuel (il comporte trois exemples d'analyses commerciales).



Conseils aux formateurs

Le manuel s'avérera utile pour que les entrepreneurs verts puissent réviser les notions. Il serait bon de les inviter à le consulter quand ils travaillent avec le cahier d'exercices.

Vous trouverez également des exemples de grille du programme de formation en matière d'entrepreneuriat vert à la fin de ce manuel. Il inclut des indications concernant l'organisation des activités de formation, comme par exemple le temps nécessaire pour faire chaque exercice du cahier ou pour que les entrepreneurs verts réalisent leur travail de recherche et leurs propres exercices. Il est conseillé d'organiser 5 séances de formation intensive en présentiel sur une période de 3 mois. Bien entendu, ce calendrier pourra être adapté aux moyens et aux besoins de chaque formateur local.

Cinq étapes

Le parcours de l'entrepreneur vert s'articule autour de cinq étapes, telles que présentées dans la figure ci-dessous. Le moment est venu à présent de prendre votre place d'entrepreneur vert et d'entamer votre parcours... !

Étape 1 – Esquisse et définition

Au cours de cette étape, nous esquissons l'idée et réfléchissons aux raisons sous-jacentes de celle-ci, en nous posant la question suivante : « Pourquoi » souhaitons-nous la réaliser. Ceci nous aidera à comprendre le contexte, les moteurs et les motivations cachées, ainsi qu'à définir nos objectifs commerciaux en conséquence.

Étape 2 – Construction

Lors de cette étape, nous concevons notre projet en nous servant d'une matrice d'entreprise verte, qui nous permettra de créer la proposition de valeur ajoutée (« Que proposons-nous ? ») avec les clients et les parties prenantes (« Qui participe au projet ? »), nous définissons les canaux et les relations avec les parties prenantes, les activités et les ressources clés à développer et la structure des coûts et des recettes (« Comment allons-nous procéder ? »).

Étape 3 – Test

Chaque prototype issu de la matrice de conception doit être testé sur le marché,

afin de valider les hypothèses sur lesquelles il repose. En essayant d'évaluer les hypothèses séparément, nous adopterons une approche progressive des tests, dans des conditions de marché de plus en plus réelles.

Les étapes 2 et 3 sont liées, de telle sorte que les tests sont préparés pour contribuer à la construction du projet.

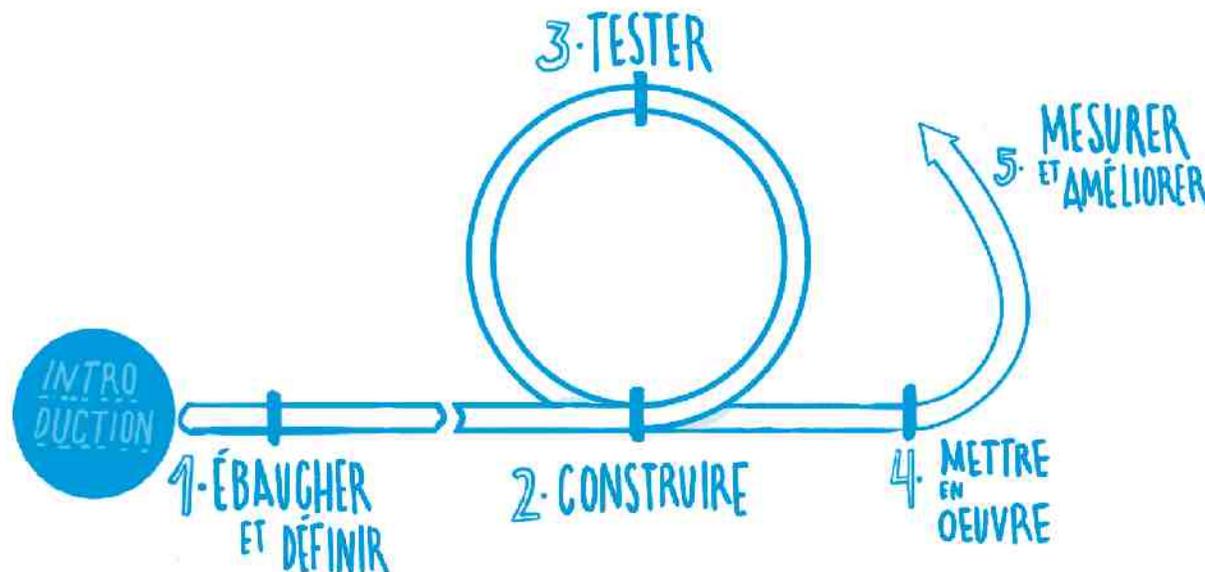
Étape 4 – Mise en œuvre

Une fois le modèle validé sur le marché, le moment sera venu de planifier le fonctionnement et le développement du projet, en se projetant sur l'avenir et en se livrant à des estimations des ventes, des

coûts et des autres ressources nécessaires (plan financier). C'est à ce stade également que nous choisirons la forme juridique la plus adaptée, que nous établirons la feuille de route pour les prochaines années et que nous nous préparerons à la gestion et à la mise en œuvre (plan de gestion et opérationnel pour aller sur le marché).

Étape 5 – Mesures et améliorations

Enfin, tout en dirigeant notre entreprise (exploitation), nous mettrons en place un système d'amélioration permanente, en mesurant l'impact par rapport aux objectifs initiaux et en recherchant des domaines d'amélioration.



Le parcours de l'entrepreneur vert en cinq étapes.



Conseils aux formateurs

Le cœur même du cahier d'exercices a pour objectif de valider un modèle d'entreprise sur des données réelles et sur la validation d'hypothèses. C'est une approche qui doit absolument précéder l'élaboration d'un business plan, et qui doit être travaillée au niveau de l'étape 4.

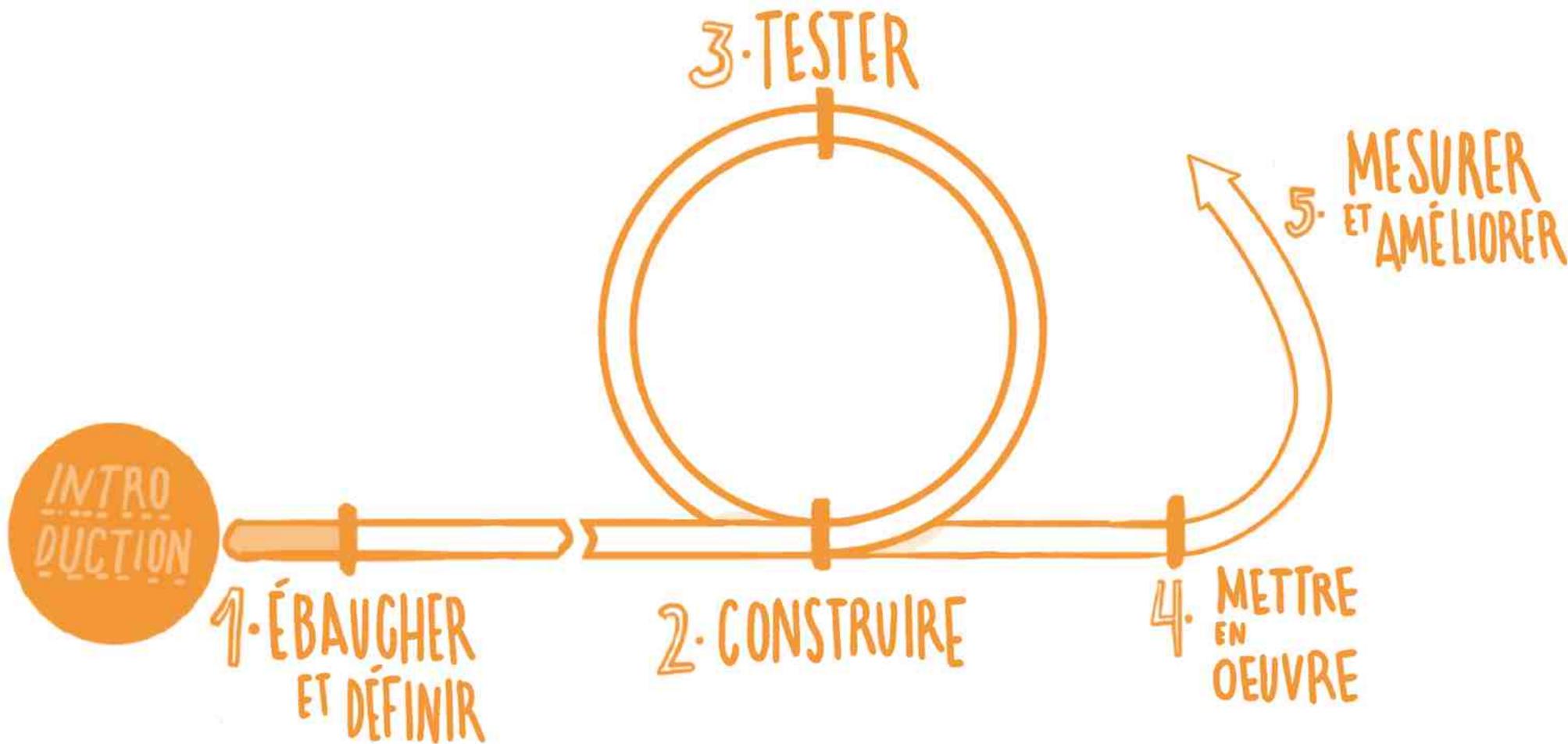
1

Esquisse et Définition

- 1.1 Idée d'entreprise
- 1.2 Contexte
- 1.3 Objectifs

Nous démarrerons notre projet d'entreprise en esquissant notre idée initiale sur une matrice d'entreprise verte, lequel nous aidera à façonner ses contours et à préparer le travail à accomplir pour créer une entreprise verte viable. Ensuite, nous réfléchirons au contexte : nous analyserons les limites du système et les forces de changement affectant notre projet, ainsi que les motivations personnelles et professionnelles, les défis environnementaux et sociaux et les besoins des clients qui poussent à sa mise en œuvre. Nous pourrions alors définir des objectifs appropriés et mesurables et écrire notre mission et notre vision.

Vous êtes ici



1.1 Idée d'entreprise

Profiler notre idée initiale dans la matrice d'entreprise verte

En résumé

Chaque entrepreneur a, par définition, une idée d'entreprise en tête. À ce tout premier stade de la méthodologie, nous profilerons les contours de cette idée, en répondant pour cela à quelques questions simples structurées autour de l'ossature de ce qui deviendra la matrice de notre entreprise verte dans les chapitres qui suivent. Cet exercice vise par conséquent à comprendre les différentes composantes de l'idée, ainsi qu'à préparer le travail à accomplir.

Description

Pour esquisser l'idée d'entreprise, et préparer le travail à venir, nous avons juste besoin de répondre à la série de questions posées dans le cahier d'exercices :

1. Quelle est votre idée d'entreprise initiale ?
2. Qu'allez-vous offrir (produit, service) ?
3. Qui pourraient être vos clients ? Et vos partenaires ?



Conseils aux entrepreneurs verts

Soyez prêt(e) à modifier votre idée de départ !

En général, les entrepreneurs démarrent leur parcours d'entrepreneuriat avec une idée, et essaient de la développer aussi rapidement que possible. Néanmoins, nous vous recommandons de marquer une courte pause pour vous poser les questions suivantes : Pourquoi voulez-vous créer une entreprise ? Quels sont les moteurs de ce projet ? Existe-t-il un meilleur moyen d'atteindre mes objectifs ? Lorsque vous vous poserez ces questions, des idées alternatives peuvent émerger (de nouveaux produits ou services, par exemple). Faites preuve d'ouverture d'esprit et modifiez votre idée initiale si nécessaire !



Conseils aux formateurs

En général, les entrepreneurs tendent à consacrer énormément de temps à la réalisation de cet exercice, soit parce que c'est la première fois qu'ils se voient confrontés à une matrice de cette nature, soit tout simplement parce qu'ils souhaitent aborder la question en profondeur, oubliant qu'il s'agit d'une étape introductive. Pour éviter cela, le formateur pourra donner cet exercice comme travail à la maison de préparation de la séance, de sorte que les participants puissent réfléchir à leur idée et à ses composantes en détail, et se livrer à quelques recherches nécessaires sur le marché et la clientèle.

Résultats Attendus

Ici, nous espérons obtenir une description de l'idée d'entreprise initiale, caractérisée autour des produits et/ou des services que l'entrepreneur veut offrir, des segments des clients ciblés et des partenaires envisagés pour le projet.

Aller à l'exercice 1.
Esquissez votre idée d'entreprise
(Cahier d'exercices, p.12)



La Boîte des Métaphores

Dans le cahier d'exercices, une métaphore du monde de la cuisine sera utilisée pour illustrer les différentes étapes et notions de la méthodologie. Vous la reconnaîtrez facilement. C'est ici que ça commence !

Si nous faisons une analogie avec le monde de la cuisine, la présentation de notre idée d'entreprise initiale sur la matrice d'entreprise verte MEV s'apparenterait à la préparation d'un repas devant être servi à quelques amis. Dans ce cas, vous vous poseriez sans doute les questions suivantes : Quel repas vais-je servir ? Qui sont les invités ? Qui va m'aider ?

1.2 Contexte

Le contexte local, régional et global, et les problèmes et besoins derrière l'idée : le projet dans son contexte

En résumé

Il n'y a pas de projet isolé, tout est interconnecté et fait partie intégrante d'un écosystème d'acteurs et de substrats entremêlés, et de l'écosystème de notre planète. Le contexte dans lequel nous intervenons est régi par toute une série de facteurs Politiques, Économiques, Sociaux, Technologiques, Environnementaux et Légaux (PESTEL) qui nous affectent directement ou indirectement, et nous devons les prendre en compte dans notre développement. Dans ce contexte, il y a des séries de problèmes (environnementaux, sociaux) et des besoins (clients) auxquelles nous devons répondre dans le cadre d'une création d'entreprise.

Les entreprises, comme tout le reste, font partie intégrante d'un système, avec des forces de changement qui les affectent.

Résultats Attendus

Nous cherchons ici à décrire les facteurs imposés à notre entreprise, les forces de changement qui l'affectent et les moteurs (problèmes et besoins) qui nous poussent à développer l'idée. Ceci nous aidera à comprendre le contexte, et par conséquent à prévoir la manière dont ce dernier peut nous affecter et comment en tirer profit.

Allez à l'exercice 2.
Identifier les problèmes et les besoins
(Cahier d'exercices, pp.14–15)

Allez à l'exercice 3.
Comprendre le contexte
(Cahier d'exercices, p.20)

Identifier les problèmes et les besoins

Comprendre les moteurs qui animent le projet et ses fondateurs constitue une condition préalable pour toute entreprise afin de définir un cap et une raison d'être.

On distingue trois types de moteurs :

- 1. Les motivations personnelles et professionnelles** ayant poussé les fondateurs à entreprendre le projet.
- 2. Les défis environnementaux et sociaux** que le projet contribuera à résoudre ou à combattre. Ils sont dictés par le contexte et doivent s'aligner sur les valeurs des fondateurs en tant qu'entrepreneurs verts.
- 3. Les besoins du marché** qui détermineront les envies des clients pour acheter nos produits ou services et qui constitueront ainsi le moteur économique qui soutiendra l'entreprise.

Les entreprises vertes sont créées pour répondre à une combinaison de motivations personnelles et professionnelles, de défis environnementaux et sociaux et de besoins clients.



Les moteurs sous-jacents d'une idée d'entreprise.

Les motivations personnelles et professionnelles

23 Par une introspection profonde, on peut réfléchir et connaître notre véritable nature d'entrepreneur vert, nos objectifs (personnels et professionnels) par rapport à ce projet en particulier, notre propre définition du succès et le degré d'engagement que nous sommes disposés à assumer. Plus concrètement, voici les éléments permettant une évaluation personnelle :

Nature : caractéristiques en tant qu'entrepreneur, concernant notamment la tolérance face au risque ; auto-définition d'un entrepreneur vert.

Objectifs et succès : motivations personnelles et aspirations professionnelles concernant le projet ; auto-définition du succès (par rapport aux motivations précédentes). Les succès économiques peuvent être indiqués ici sans complexes.

Engagement : disponibilité, implication et engagement vis-à-vis du projet et de l'équipe.

Une fois l'inspection individuelle effectuée, elle devra être évoquée ouvertement et honnêtement avec le reste des coéquipiers.

Alignement des objectifs personnels et professionnels, complémentarité, niveaux équilibrés d'engagement, honnêteté et transparence, voici tous les ingrédients qui contribuent au succès d'un projet.



Conseils aux formateurs

Parmi l'ensemble des moteurs indiqués, la motivation de l'entrepreneur doit être considérée comme essentiel dans le succès du projet.



Conseils aux entrepreneurs verts

Apprenez à vous connaître... et à identifier vos limites !

Avant de vous embarquer dans l'ambitieux projet de la création d'entreprise, vous devrez vous connaître en profondeur : compétences existantes et à développer, aptitudes, équilibre vie professionnelle-vie personnelle souhaité, votre manière de travailler, vos rapports avec les autres, etc. Ces éléments s'avèrent extrêmement importants lors de l'élaboration d'un projet d'entreprise, car ils nous aideront à anticiper les risques, les échecs ou les difficultés. En fonction du diagnostic, nous pouvons conclure à la nécessité de s'associer avec d'autres personnes.



Conseils aux entrepreneurs verts

Est-ce que je peux lancer et gérer mon entreprise tout(e) seul(e) ?

Selon vos aspirations, vous préférez peut-être gérer votre entreprise en solo. Si cela peut constituer un avantage pour certaines activités (artisanat, conseil, etc.), d'autres activités plus complexes peuvent nécessiter davantage de ressources, y compris des talents humains. Quoi qu'il en soit, il est toujours souhaitable de s'entourer de personnes susceptibles de jeter un regard objectif sur le projet. Par ailleurs, le fait de travailler en équipe et de distribuer les tâches en fonction des compétences permet à chaque membre de l'équipe de se concentrer sur ses spécialités, ce qui améliore sensiblement les résultats.

Les défis environnementaux et sociaux

En notre qualité d'entrepreneurs verts, nous avons intérêt à être parfaitement conscients des défis environnementaux et sociaux auxquels nous allons nous attaquer par le biais de notre entreprise. Qui plus est, il est fortement souhaitable d'être en mesure d'étayer ce que l'on avance (l'existence et la pertinence des défis) avec des données et/ou des éléments de preuve, tels que des statistiques, études scientifiques, articles revus par des comités de lecture, preuves visuelles (photos ou vidéos), etc. Cela va de soi : plus les sources sont fiables, mieux c'est.

Les défis environnementaux sont au cœur d'une entreprise verte, qui s'y attaque en impliquant les communautés locales d'un point de vue économique et social.



Conseils aux formateurs

Les défis environnementaux et sociaux peuvent, parfois, s'avérer trop étendus ou complexes pour être relevés directement, de sorte que pour les amener à une échelle gérable, où l'entreprise pourra avoir un impact significatif, l'entrepreneur doit rechercher les véritables causes sous-jacentes, les causes profondes, ou rester au niveau où son influence sera la plus significative. En pratique, on y parvient en se posant toujours la question « pourquoi », ou pour reprendre une analogie du monde de la cuisine, en épluchant l'oignon couche par couche.

Les besoins du marché

Comme cela a été exposé précédemment, dans un processus de création d'entreprise, c'est au stade de l'observation que les origines externes du projet prennent racine, à savoir les défis environnementaux et sociaux qui dictent l'action, mais aussi les besoins non satisfaits des clients potentiels. Ils représentent une opportunité du marché que l'entrepreneur doit découvrir et saisir. Si la contribution à un environnement plus sain et à une société plus juste constitue la mission de notre entreprise, il n'en demeure pas moins que les clients sont les engrenages qui font fonctionner son moteur économique.

À ce stade, vous devriez rassembler des informations préliminaires sur les tendances et les besoins du marché, et si cela est possible, sur les besoins exprimés par vos prospects. Ne réalisez pas une étude de marché exhaustive, une analyse plus minutieuse sera effectuée plus tard. L'entrepreneur a besoin de connaître les besoins du marché afin de savoir y répondre et de développer son entreprise.

L'entrepreneur a besoin de connaître les besoins du marché afin de savoir y répondre et de développer son entreprise.



Conseils aux entrepreneurs verts *Soyez un entrepreneur vert*

Quelles que soient nos motivations les plus profondes pour devenir un entrepreneur vert (créer votre propre emploi, s'attaquer à un problème social, générer une nouvelle dynamique communautaire, etc.), votre objectif premier est celui de créer une valeur ajoutée économique en abordant un problème environnemental.

La Boîte des Métaphores

Qu'est-ce qui en fait nous amène à préparer un dîner à la maison pour quelques amis ? À choisir une recette en particulier ? Comme pour une entreprise, on peut différencier trois types de facteurs :

Motivations personnelles : elles sont toutes associées au fait de construire des liens d'amitié et au souhait de passer de bons moments avec nos êtres chers.

Besoins des clients (les invités, en l'occurrence) : dans ce cas précis, nous nous assurons de tenir compte des coutumes, habitudes et origines et contextes culturels et religieux, ainsi que des goûts personnels de nos invités, en matière culinaire.

Défis environnementaux et sociaux : en tenant compte des données indiquées par nos invités, nous disposons d'une certaine latitude pour choisir les ingrédients et la recette que nous souhaitons. Nous pouvons par exemple choisir des produits écologiques, locaux et issus du commerce équitable et un plat végétarien, et en informant nos invités de ces choix, nous leurs annonçons clairement le type de système alimentaire que nous soutenons, ainsi que les causes environnementales et sociales qui nous tiennent à cœur.

Comprendre le contexte

Les entreprises opèrent dans un contexte particulier, lequel est principalement façonné par le pays ou la région dans lequel/laquelle elles se trouvent, mais qui peut également subir l'influence de facteurs mondiaux. Les forces de changement sont tous ces facteurs (politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux) qui ont un impact sur une entreprise. Parmi ces facteurs, les facteurs environnementaux feront l'objet d'une attention particulière, en raison de la nature de notre entreprise. Les entreprises qui en tiennent compte sont en mesure d'anticiper des opportunités et d'éviter les menaces potentielles posées par les changements et les tendances à long terme dans l'environnement dans lequel elles évoluent.

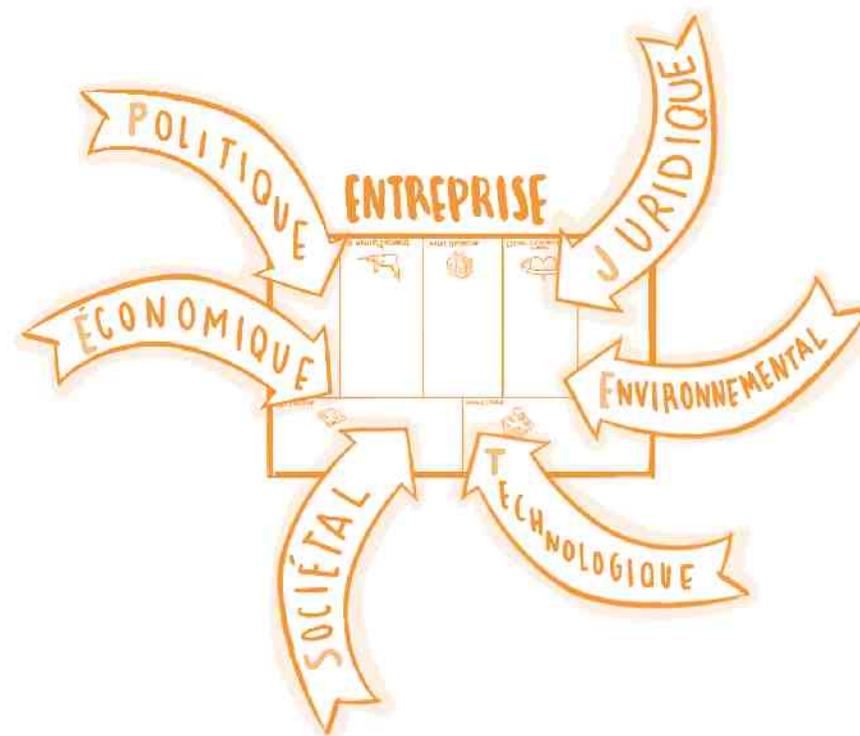
Certaines des principales tendances qui affectent les entreprises à l'heure actuelle relèvent de domaines tels que : la démographie, la production et la demande d'énergie, les effets du changement climatique, la biodiversité, l'accès à l'eau et son approvisionnement, la santé et l'hygiène, les droits de l'homme, la gouvernance, les technologies, les ressources naturelles, le comportement des consommateurs, le commerce, le développement économique, etc. Ainsi par exemple, pour un agriculteur, le changement climatique peut entraîner une pénurie en eau, le forçant à utiliser l'eau de manière plus efficace.



Conseils aux Formateurs

Certains entrepreneurs se concentrent sur les défis locaux, et ont du mal à voir que ceux-ci s'insèrent dans un contexte global. Pour cela, une approche plus naturelle pour étudier le contexte consisterait à démarrer localement (le projet d'entreprise dans son environnement immédiat) pour élargir le champ (le contexte régional et global) progressivement.

Les aspects Politiques, Économiques, Sociaux, Technologiques, Environnementales et Légaux (PESTEL) exercent une influence sur les entreprises.



Les forces de changement agissent sur les entreprises.

Les défis environnementaux et sociaux

Les aspects environnementaux sont essentiels pour les entreprises vertes. Le fait que les ressources naturelles soient limitées au niveau de la planète peut limiter ou restreindre le développement des entreprises. Pour cette raison, les entreprises qui font face à ces facteurs contextuels depuis le début (par exemple en évitant la dépendance aux combustibles fossiles) gagneront en compétitivité à l'échelle de l'économie mondiale. Les principales limites environnementales posées par la planète sont les suivantes:

1. La disponibilité limitée des ressources.

L'ensemble de « ressources » à partir duquel les entreprises peuvent tirer profit est de plus en plus restreint, car la nature et les écosystèmes sont dégradés à un rythme plus rapide que leurs possibilités de régénération. Exemple : la surexploitation, l'épuisement des combustibles fossiles, etc.

2. la génération croissante de déchets et d'émissions.

La pollution générée par les entreprises et la société peut causer des problèmes lorsque la capacité de traitement de la nature est plus lente que le taux d'accumulation de cette pollution. Les composés synthétiques sont étrangers à la nature et ne peuvent souvent pas être réintégrés dans les cycles de la nature. Exemple : certains plastiques, pesticides, etc. Exemple : certain plastics, pesticides, etc.



Exemple de la région MENA

« Créer votre propre chaîne d'approvisionnement »

Photo : World bank



Description

Dénomination de l'entreprise :
Eco Oleo

Pays :
Tunisie

Activité :
Recyclage d'huile de cuisson usagée

Année de création :
2006

Capital initial :
67 000 €

Entrepreneur:
M. Melik Guellaty

Animé par sa sensibilité en matière de problèmes environnementaux, et le constat que les activités économiques génèrent trop de déchets qui ne sont pas recyclés, M. Melik Guellaty a créé une société ayant pour activité la collecte d'huile de cuisson usagée auprès des restaurants et des hôtels, pour la traiter et la revendre comme biodiesel. Il aide également ses clients à se conformer à la loi tunisienne n° 96-41 relative à la gestion des déchets, ainsi qu'à la norme ISO 14001 de certification environnementale. Les moteurs de son idée étaient les suivants :

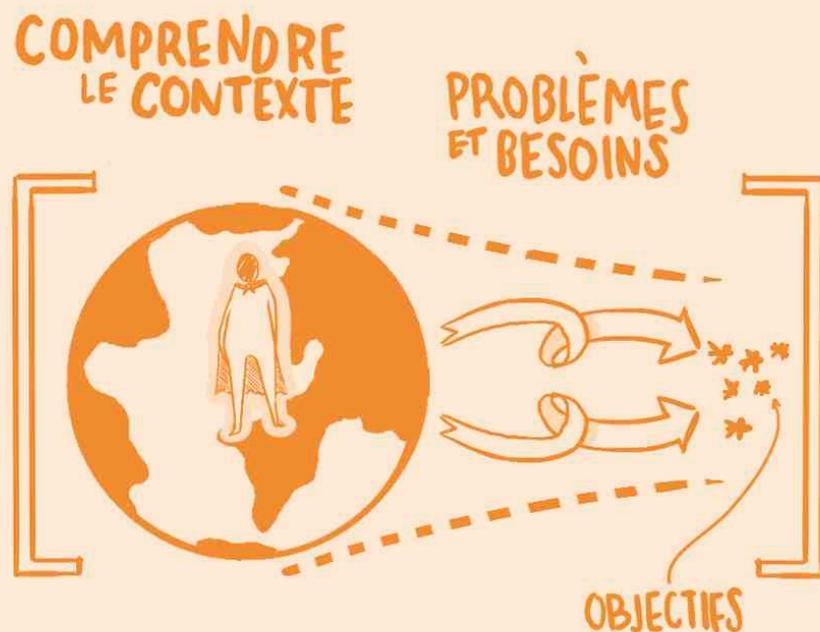
Environnementaux : Le rejet de l'huile de cuisson dans le réseau de drainage était en passe de créer un problème environnemental, en polluant les eaux. En outre, les émissions des carburants utilisés par les véhicules de transport entraînaient la pollution de l'air.

Besoins du marché : Les restaurateurs devaient se conformer à la législation, et pour cela ils avaient besoin de gérer leur huile de cuisson selon des modalités respectueuses de l'environnement.

M. Melik Guellaty a donc répondu à ces deux problématiques avec son entreprise, tout en ouvrant la voie à un nouveau secteur : la gestion d'huile de cuisson usagée pour fournir un carburant recyclé prêt à l'utilisation. La chaîne d'approvisionnement d'Eco Oleo est actuellement en activité sur l'ensemble du territoire tunisien.

1.3 Objectifs

Une question d'héritage :
objectifs, mission et vision.



Passer du contexte et des moteurs aux objectifs de l'entreprise.
Déterminer un plan pour atteindre l'impact escompté.

Pour étayer le chemin de notre vision, les moteurs sont traduits en objectifs de l'entreprise et mesurés par des indicateurs.

En Résumé

Une fois compris le contexte dans lequel notre entreprise opère, ainsi que les moteurs sous-jacents (motivations personnelles et professionnelles, défis environnementaux et sociaux, besoins du marché), nous voilà désormais prêts à définir les objectifs qui nous amèneront à créer l'impact que nous souhaitons laisser. Pour étayer le chemin de notre vision, les moteurs sont traduits en objectifs de l'entreprise et mesurés par des indicateurs.

Résultats Attendus

Nous cherchons ici à définir les objectifs, la mission et la vision de l'entreprise.

Allez aux exercices
4. Définir vos objectifs
(Cahier d'exercice, pp.22-23)

5. Synthétiser une mission
et une vision
(Cahier d'exercice, p.25)

Ensuite, après avoir achevé
l'Étape 1, vous serez en
mesure d'en synthétiser
les résultats dans
l'exercice 6. résumé
(Cahier d'exercice, p.26)

Objectifs

Nous devons maintenant définir les objectifs de l'entreprise, qui constituent à la fois le résultat concret de l'étape n° 1 et les porte-étendards du projet dans son ensemble. En deux mots, les objectifs découlent directement des moteurs identifiés : pour atteindre les objectifs des fondateurs (motivations personnelles et professionnelles), pour relever les défis environnementaux et sociaux et pour satisfaire aux besoins des clients.



Conseils aux entrepreneurs verts

Voyez grand !

Se fixer des objectifs ambitieux peut nous pousser à atteindre des sommets plus élevés et à mieux faire les choses. Le tout, bien entendu, en jouissant de chacune des plus petites étapes vers le succès.

Mission et vision

En fusionnant et résumant les objectifs en une déclaration unique, brève et élégante, nous définissons la mission de notre projet, laquelle doit incarner son essence et sa raison d'être. La vision, quant à elle, émerge naturellement comme une instance temporelle de la mission : c'est la manière dont nous envisageons notre projet à moyen et long terme.

La mission de notre projet, laquelle doit incarner son essence et sa raison d'être.



Conseils aux formateurs

Trouver une déclaration de mission « sympa », attractive, intéressante et lisible n'est pas une tâche aisée. Elle nécessite de la créativité, raison pour laquelle elle peut être laissée pour les moments d'inspiration. Aussi, nous conseillons aux entrepreneurs de commencer par les objectifs, plus simples et concrets et donc plus faciles à retracer. Pour la vision, une manière simple d'appréhender la question consiste à songer à ce que l'on veut voir dans le projet d'ici à X années, le « X » dépendant de la nature du projet et de son impact (les chiffres habituels vont de 5 à 15 ans).

La Boîte des Métaphores

Bien que nous ne les verbalisons pas consciemment, nous fixons bel et bien des objectifs lorsque nous organisons un événement social tel qu'un dîner à la maison avec des amis : nous souhaitons que nos invités apprécient le repas (la qualité, la quantité, son caractère sain et novateur), tout en contribuant à un système alimentaire plus durable et juste. Les indicateurs de réussite (satisfaction des objectifs) sont généralement clairs, bien que plutôt subjectifs dans ce cas de figure : les commentaires et les observations, la quantité de nourriture restante, l'heure à laquelle ils sont partis, la quantité d'ingrédients produits localement et certifiés écologiques, etc.



Exemple de la région MENA

« Quand une mission sociale contribue au développement durable »

Photo : World bank/ Maria Fleischmann



Description

Dénomination de l'entreprise :
Dar Zaghouan

Pays :
Tunisie

Activité :
Éco-gîte

Année de création :
2007

Capital initial:
190 000 €

Entrepreneur:
M. Skander Zribi

M. Skander Zribi souhaitait ardemment contribuer au développement économique de la zone qu'il habitait, en créant une activité économique. Il s'intéressait au tourisme, qui constitue une activité économique prédominante en Tunisie, où la concurrence entre les acteurs du secteur est intense.

M. Skander Zribi, animé par sa passion pour la nature, a identifié un nouveau segment touristique émergent en Tunisie : l'écotourisme, à savoir, un tourisme qui propose des activités d'observation de la nature et de la faune, tout en sensibilisant les clients à l'environnement. C'est ainsi qu'il a décidé de construire un éco-gîte, le premier de son genre en Tunisie, joliment situé dans un lieu harmonieux tout en étant proche de la capitale (Tunis). C'est un véritable atout pour ceux qui sont à la recherche d'un logement éloigné de l'agitation urbaine. Sa proposition de valeur ajoutée va au-delà de l'expérience touristique : tous les détails sont conformes à l'état d'esprit du gîte : on y cuisine des aliments locaux, on y utilise de l'énergie renouvelable pour la production d'eau chaude, on y utilise un puits canadien pour une climatisation et chauffage naturels des chalets et on préserve les zones naturelles et les techniques agricoles traditionnelles. Le gîte apporte également une valeur ajoutée par rapport aux besoins des entreprises (un autre segment du marché) : séminaires, ateliers et d'autres événements commerciaux.

M. Skander s'est fixé pour mission de proposer une nouvelle expérience touristique, tout en créant de l'emploi pour la population locale et en respectant l'environnement. Il envisage un système touristique viable pour l'avenir, qui relocalise les activités rurales et évite l'exode rural.

2

Construire

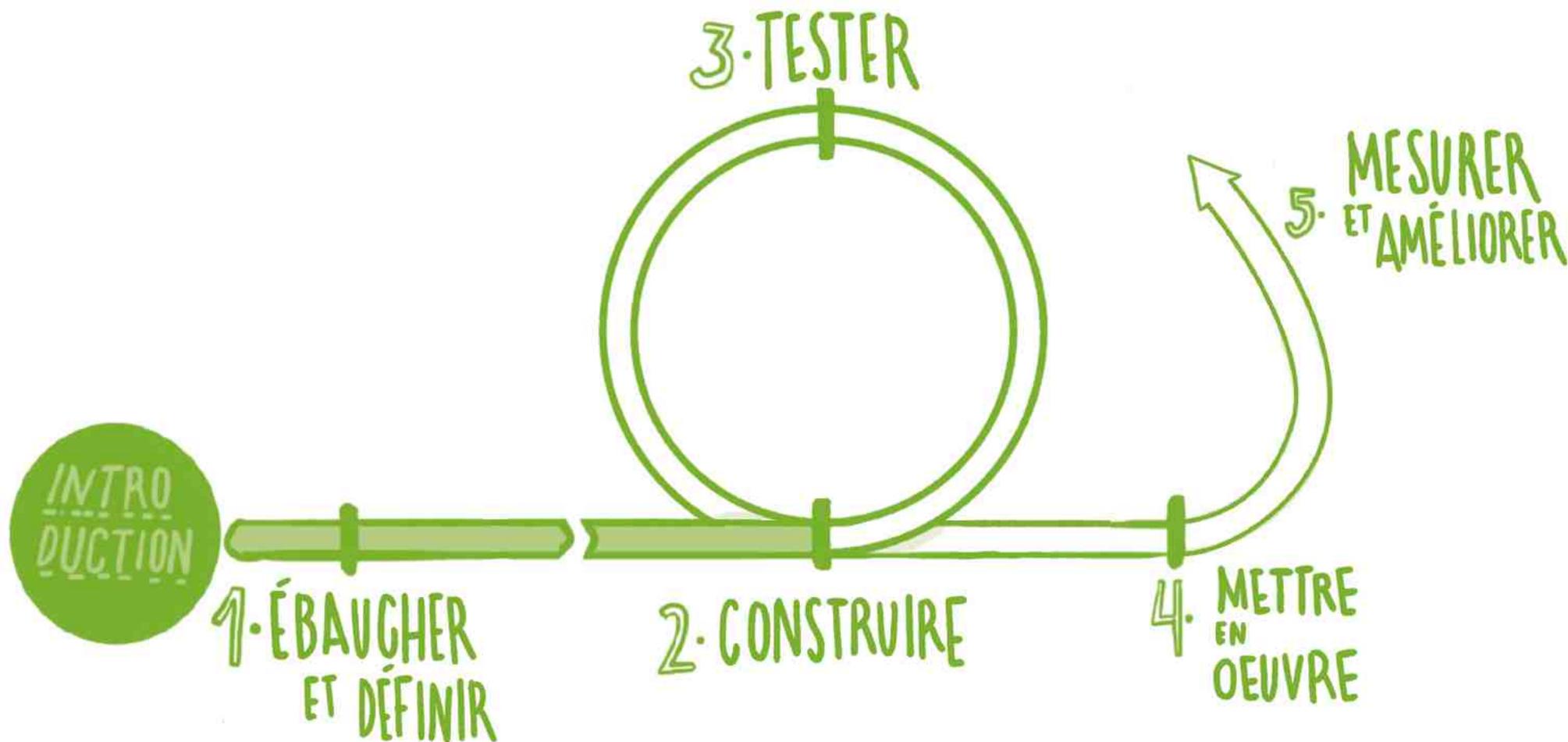
- 2.1 Principales parties prenantes
- 2.2 Clients
- 2.3 Proposition de valeur ajoutée
- 2.4 Relations avec les clients et canaux
- 2.5 Activités et ressources clés
- 2.6 Structure des coûts
- 2.7 Flux de recettes

2.1	2.5	2.3	2.4	2.2
2.6		2.7		

Lors de cette étape, nous concevrons notre projet en utilisant la matrice d'entreprise verte, qui nous permettra de créer une proposition de valeur ajoutée avec les clients et les autres parties prenantes, le rendant aussi innovant que possible dans l'éco-conception des activités qui en résulteront, et de façonner le modèle d'entreprise qui englobera l'ensemble du projet.

Vous êtes ici

34



La matrice de l'entreprise verte

Construire des prototypes durables : la matrice d'entreprise verte

En résumé

Une fois le cap du projet marqué sans ambiguïté lors de l'étape 1, il est temps de s'aventurer dans le développement effectif de son contenu (produits et/ou services à fournir) et de son modèle d'entreprise de base (sources de recettes et coûts). Nous disposons pour cela de l'outil de base de conception de cette méthodologie : la matrice du modèle économique vert (ou simplement matrice d'entreprise verte).

La matrice d'entreprise verte rassemble la totalité des ingrédients clés de l'entreprise dans un cadre unique et global : les clients et les parties prenantes, la proposition de valeur ajoutée, les activités et les ressources clés, les rapports avec les clients et les canaux, et le modèle d'entreprise.

Dans le cadre méthodologique de ce guide, la matrice constitue l'outil principal de conception pour chaque itération

Description

Dans le cadre méthodologique de ce guide, la matrice constitue l'outil principal de conception pour chaque itération (voir le processus itératif évoqué dans la section consacrée à l'étape 3) et permet de définir des prototypes plus adaptés aux conditions du marché à chaque passage. Si l'on fait un zoom avant sur la matrice, il comprend quatre domaines principaux à développer selon un certain ordre chronologique (pour en savoir plus, voir les sections qui suivent)

Résultats Attendus

Ici, nous entendons obtenir un prototype de notre solution commerciale s'inscrivant dans le cadre de la matrice d'entreprise verte et composé des éléments suivants :

Un catalogue de services / produits, avec leurs prix et tarifs correspondants.

Les segments de clientèle à cibler, les relations à établir avec eux et les canaux utilisés.

L'écosystème des parties prenantes impliquées et leur participation (engagement des parties prenantes).

Le modèle d'entreprise rendant le projet viable : la structure des coûts et les flux de revenus.

■ Voir Étape 3 - Test pour plus d'informations et d'explications.
p.95

Méthodologie

La proposition de valeur ajoutée constitue la « promesse » de cette dernière devant être fournie aux parties prenantes et aux clients et reconnue par ceux-ci. En co-crédant cette proposition avec eux (les parties prenantes et les clients), nous traduisons les défis environnementaux et sociaux à l'origine du projet (le pourquoi) en valeur ajoutée, tout en assurant la viabilité économique de celui-ci.

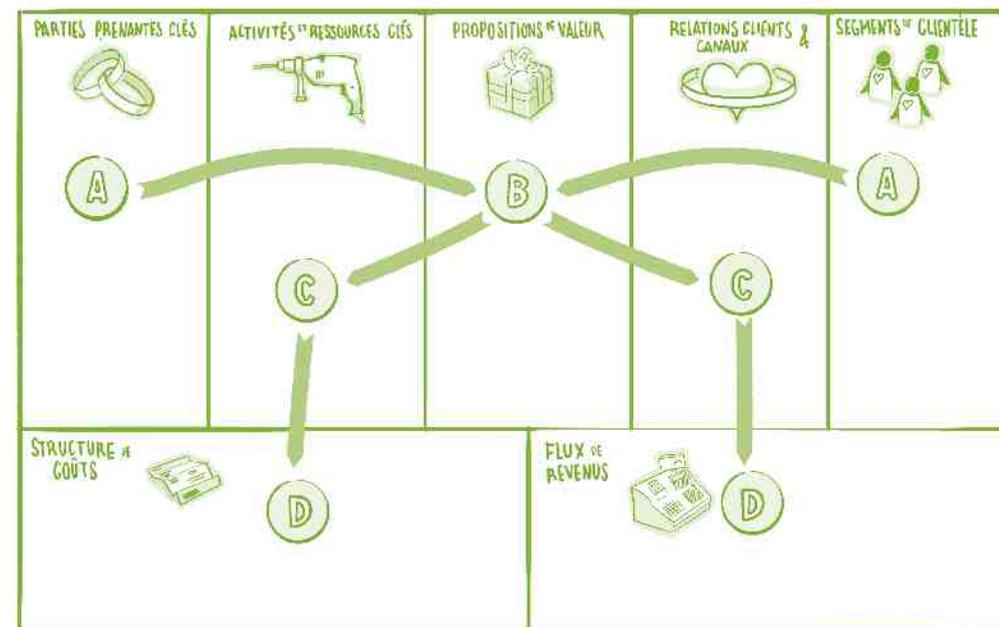
A. Les parties prenantes et les clients clés (qui). Ils constituent les acteurs principaux du projet : soit ils subissent soit ils exercent une influence (« enjeu ») par rapport à la réalisation de ses objectifs (le pourquoi).

B. La proposition de valeur ajoutée (quoi). La « promesse » de valeur ajoutée à fournir aux parties prenantes et aux clients et reconnue par ces derniers. En co-crédant cette proposition avec eux (les parties prenantes et les clients), nous traduisons les défis environnementaux et sociaux à l'origine du projet en valeur ajoutée environnementale et sociale effective, tout en assurant la viabilité économique du projet.

C. Relations avec les clients et canaux, et Activités et ressources clés. (comment). Le résultat est ainsi obtenu en attirant de manière efficace les clients et en interagissant avec eux, d'une part, et en impliquant les

parties prenantes de manière optimale, de l'autre. Les activités et les ressources clés permettent la matérialisation de la proposition de valeur ajoutée en services ou produits, suivant les principes de l'éco-conception, de façon à minimiser l'empreinte écologique de l'entreprise.

D. Structure des coûts et flux de revenus (comment). Il s'agit du modèle d'entreprise effectif de notre entreprise, tel que résultant de la structure de coûts dictée par les activités mises en œuvre et les ressources utilisées, ainsi que des flux de revenus générés par les ventes auprès de nos segments de clientèle.

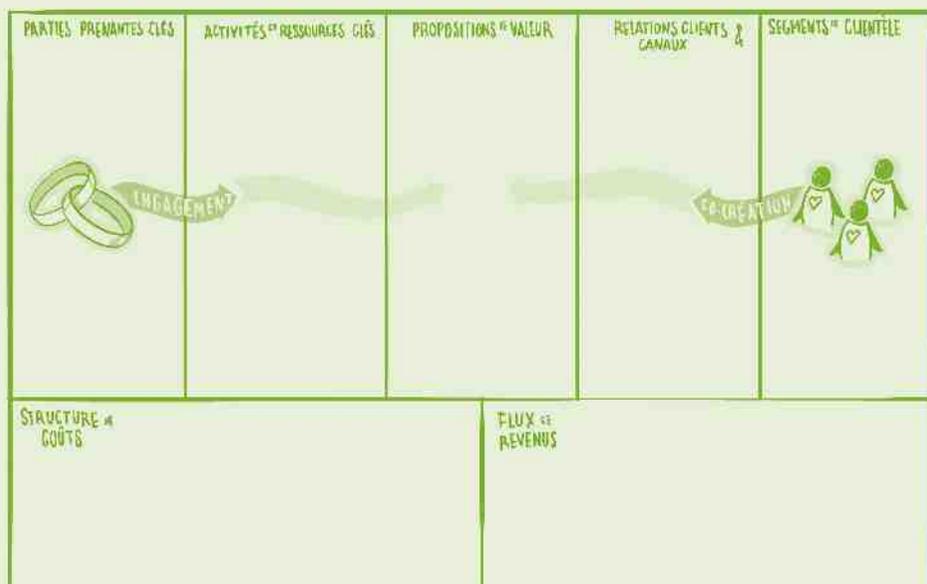
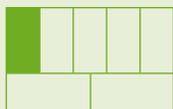


La matrice d'entreprise verte et son approche méthodologique. Les lettres (A, B, C, D) indiquent l'ordre chronologique selon lequel chaque bloc de la matrice doit être abordé.

2.1 Principales parties prenantes

Comprendre le projet au sein de son écosystème d'acteurs

37



Les principaux acteurs du projet (« Qui ») : les parties prenantes et les clients clés.

En résumé

Une fois les objectifs de l'entreprise définis, nous passerons à présent à l'identification et à l'implication de l'écosystème des acteurs (parties prenantes) qui joueront un rôle fondamental dans leur réalisation, dont notamment l'équipe, les partenaires, les bénéficiaires, les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les médias, les ONG, les communautés locales, la société en général, etc. Leur implication dans le projet nous permettra de créer la valeur ajoutée environnementale et sociale de ce dernier.

Les parties prenantes jouent un rôle fondamental dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, d'où l'importance de leur identification et de leur implication dans ce dernier.

Description

Les parties prenantes sont les acteurs ou groupes qui ont un rapport avec le projet, soit parce qu'elles subissent l'influence de ses objectifs ou sont affectées par ceux-ci, soit, au contraire, parce qu'elles exercent une influence sur ces derniers ou ont un impact sur ceux-ci, ou les deux. C'est en s'impliquant dans le projet que tous ces acteurs sont en mesure de créer et de recevoir de la valeur ajoutée (environnementale et sociale) d'une manière équitable et optimale (échanges « donnant-donnant » équilibrés). Les clients constituent des parties prenantes particulières, en ce sens que la santé financière du projet dépend de leur implication, ils méritent donc une attention toute particulière.

L'implication des parties prenantes nous permet de créer une valeur ajoutée environnementale et sociale dans des conditions équitables et optimales (échanges « donnant-donnant » équilibrés).

Résultats Attendus

L'objectif ici est de dresser une liste détaillée des principales parties prenantes et de définir leur participation au projet (échanges « donnant-donnant »), en mettant particulièrement l'accent sur les groupes suivants : l'équipe, les partenaires, les bénéficiaires, les clients et la communauté locale.

Allez à l'exercice 7.
Parties prenantes
(Cahier d'exercices, p.34-39)

Identifier et cartographier les parties prenantes

Cette étape nécessite l'identification et l'établissement d'un ordre de priorité entre les parties prenantes qui joueront un rôle important dans la réalisation des objectifs du projet. La marche à suivre est la suivante : tout d'abord, il convient de procéder à l'identification de tous les acteurs pour chaque objectif, puis, de choisir les plus pertinents pour le projet dans son ensemble (à savoir, ceux qui sont concernés par le plus grand nombre d'objectifs). Pour cela, les parties prenantes peuvent être placées dans la matrice selon leur degré d'influence sur notre projet et la mesure dans laquelle elles sont affectées par ce dernier (le quadrant supérieur droit concentrera les parties les plus importantes). Enfin, dans un souci de concrétion, nous relierons les catégories de parties prenantes ainsi déterminées aux acteurs et organisations réels.

Chaque projet compte un certain nombre de parties prenantes principales ; une attention particulière doit leur être accordée au vu de leur importance :

Au vu de la quantité limitée de ressources dont disposent les entrepreneurs, il s'avère essentiel d'établir un ordre de priorité entre les parties prenantes, en les réduisant à un nombre restreint, pour ne pas se disperser, mais suffisant pour que le modèle fonctionne.

L'équipe

L'équipe (cofondateurs et salariés) représente, sans aucun doute, le principal facteur du succès de tout projet. C'est pourquoi il est essentiel de compter sur des membres d'équipe complémentaires (traits de personnalité et compétences professionnelles) et de mettre en place des approches managériales efficaces (prise de décision et coordination). Autre choix stratégique gagnant : la correspondance entre les points forts d'une équipe (et de ses partenaires) et les lignes d'action principales de l'entreprise.

L'équipe représente sans aucun doute le principal facteur de succès de tout projet.

Les partenaires

Les partenaires sont les entités, organisations ou personnes adhérent à notre mission, qui partagent nos valeurs et qui viennent compléter nos points forts pour la réalisation d'objectifs communs. Comme pour les autres parties prenantes, le réglage minutieux de l'échange de valeur ajoutée (« donnant-donnant ») le plus équilibré possible constitue la clé de voûte d'une relation gagnante avec nos partenaires.

Nous nous écartons là d'une vision centrée sur l'entreprise, pour aller vers une vision centrée sur les talents, avec des entreprises de taille plus modeste, moins lourdes et plus souples, qui partagent des ressources réparties avec leurs partenaires via des réseaux.

Les bénéficiaires et les clients

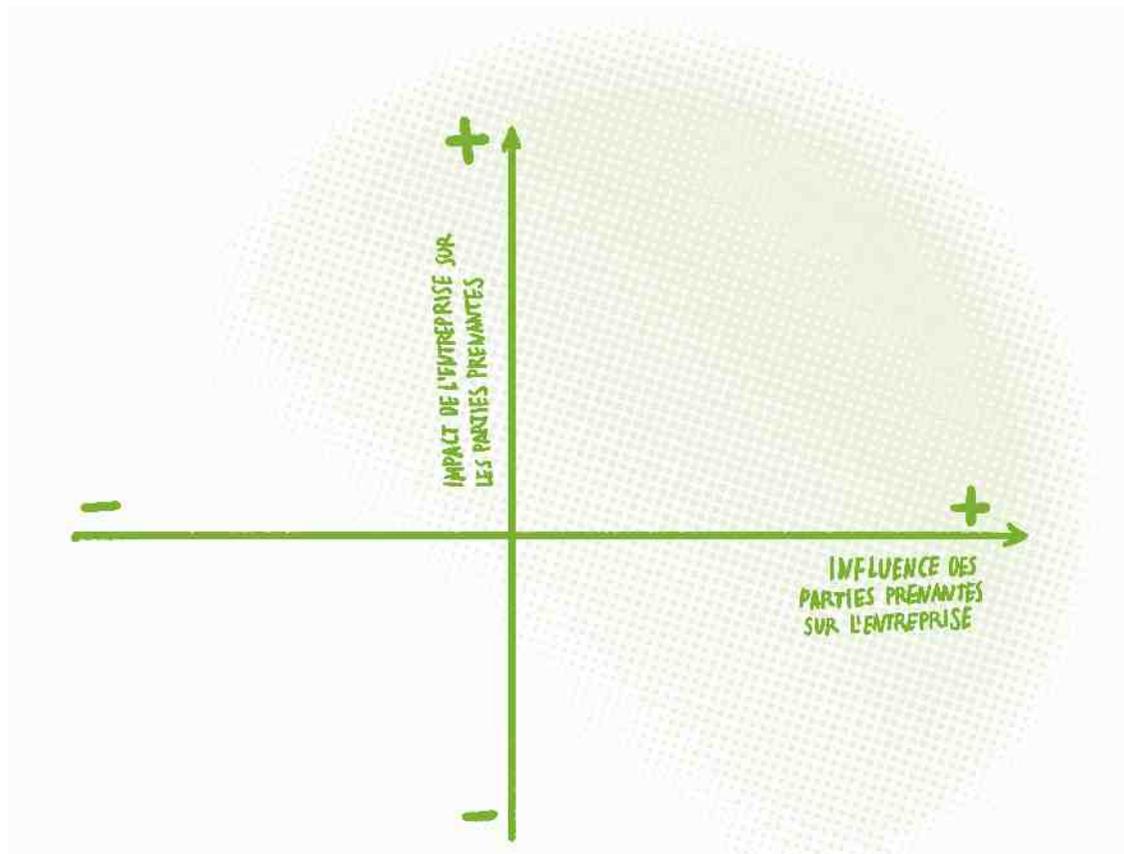
Les bénéficiaires sont ceux qui tirent profit de la valeur ajoutée générée par notre projet. Les clients, quant à eux, constituent un type particulier de bénéficiaires, qui se placent en plein cœur de notre modèle d'entreprise. Ils achètent nos services ou produits (vecteurs de valeur ajoutée), agissant ainsi comme principaux catalyseurs du flux monétaire autour de l'écosystème du projet.

La communauté locale

Animé par la devise durable « Penser mondialement, agir localement », le principal impact de notre projet sur la société doit être intrinsèquement lié à la communauté locale de la zone géographique au sein de laquelle nous intervenons et fournissons nos produits/services. Notre héritage en termes de responsabilité sociale est de fait façonné par nos rapports avec cette communauté locale : création d'emploi sur le plan local, contribution au renforcement de la sensibilisation et à l'éducation de la population locale, partenariats avec les entreprises voisines et les administrations publiques, approvisionnement vert et de proximité, etc.

Le principal impact d'un projet sur la société est intrinsèquement lié à sa communauté locale.

La carte des principales parties prenantes



Cartographier les parties prenantes en fonction de l'effet qu'elles exercent sur notre entreprise et de notre influence sur ces dernières.



Conseils aux entrepreneurs verts *Identifier les parties prenantes*

Parmi les parties prenantes, vous devez certainement penser qu'il est plus facile d'identifier premièrement vos clients. Ceux-ci, autant que d'autres parties prenantes, auront un rôle critique dans l'élaboration de votre proposition de valeur ajoutée, ainsi que dans la structure de votre modèle d'entreprise. Faites ce que vous pouvez pour faire participer vos parties prenantes le plus tôt possible et gardez en tête que d'autres pourraient être découverts plus tard.



Conseils aux entrepreneurs verts *Créez une bonne équipe*

Ne prétendez pas pouvoir gérer seul la totalité de l'entreprise. Concentrez-vous sur votre spécialité, dans le domaine où vous brillez, et laissez les autres faire ce que vous ne pouvez pas faire (ou ce que vous ne ferez pas bien). De même, peu importe le degré de nouveauté de l'idée, elle ne vaut rien si vous ne la vendez pas. Et pour cela vous avez besoin d'une bonne équipe, capable de gérer le cœur de métier et les tâches essentielles. Regardez autour de vous et identifiez les personnes susceptibles de vous aider, et recrutez-les ! Pour ce qui concerne les ressources nécessaires, procurez-vous les meilleures et construisez des partenariats.

Évaluez les échanges « donnant-donnant »

En analysant les principales parties prenantes indiquées sur la carte, on a un premier aperçu du type de relations, ou des échanges « donnant-donnant » (contribution/récompense) qui devraient intervenir entre elles pour que l'équation soit correctement équilibrée. Ces échanges de valeur ajoutée nécessitent d'être confirmés dans des conditions réelles, en effectuant des tests de marché et en collectant des feedbacks et des retours sur le terrain. Pour évaluer les échanges donnant-donnant, vous pouvez utiliser les Fiches de parties prenantes fournies dans le cahier d'exercices.

Les rapports équilibrés (échanges de valeur ajoutée « donnant-donnant ») sont essentiels pour que l'écosystème d'acteurs puisse fonctionner et in fine, réaliser les objectifs du projet.

CARTE PP #

QUI?

IMPORTANTANCE: ○ ○ ○

REÇOIT

DONNE (100%)

AVEZ-VOUS VALIDÉ CETTE INFO?

EST-CE QUE LE PP PEUT DEVENIR UN CLIENT POTENTIEL? OUI NON

COMMENT ALLEZ-VOUS LE SUSCITER?

Les fiches de parties prenantes sont utiles pour caractériser les différentes parties prenantes et évaluer les échanges mutuels.

La véritable valeur de l'engagement d'une partie prenante, outre sa participation, réside dans le pouvoir de la co-création.

Pratique

Mettre en pratique ces échanges nécessite d'impliquer les principales parties prenantes au projet, en les incitant à y participer pour stimuler leur engagement par des échanges « donnant-donnant » anticipés. La véritable valeur de l'engagement d'une partie prenante, outre sa participation, réside dans le pouvoir de la co-création. « Co-créer » un projet signifie le concevoir et le mettre en œuvre conjointement avec les principales parties prenantes, ce qui permet de les impliquer d'une part et d'optimiser la valeur ajoutée générée d'autre part.

En pratique, la co-création et l'implication devraient commencer dès les premières étapes du développement du projet : en impliquant les parties prenantes (y compris les clients) dans la conception, l'évaluation et l'amélioration des prototypes, c'est-à-dire dans la phase de test et de validation. **Voir l'étape 3. pour en savoir plus.**



Conseils aux entrepreneurs verts

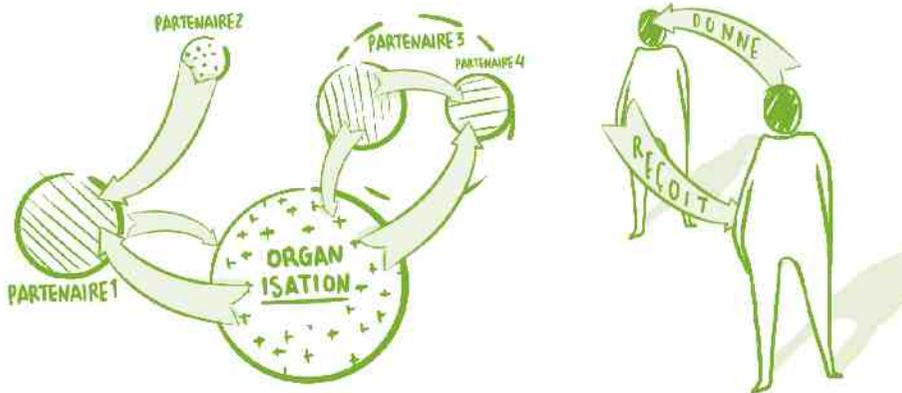
Voyez en grand !

Il convient de considérer minutieusement les besoins et les comportements des parties prenantes. Nous pouvons également trouver des solutions novatrices en les impliquant dans la co-création de notre projet. La mise en place de partenariats pour compléter l'équipe et la sous-traitance des tâches moins critiques à des prestataires externes (sociétés privées, centres de recherche publics, clients, fournisseurs, universités, etc.) font partie des stratégies intelligentes pour atteindre l'efficacité.



Conseils aux formateurs

Les deux idées principales que les entrepreneurs verts doivent retenir de ce chapitre sont les suivantes : premièrement, le besoin d'identifier, de prioriser et d'impliquer correctement l'ensemble des principales parties prenantes (selon des modalités équilibrées et équitables), et deuxièmement, le fait que de nouvelles parties prenantes importantes mais insoupçonnées pourraient apparaître par la suite, au fil du processus de développement de l'entreprise.



Les échanges donnant-donnant se produisent par l'implication des parties prenantes et la co-création de valeur ajoutée.



Conseils aux entrepreneurs verts

Faire participer les clients et les parties prenantes

Alors que faire participer vos clients dans le processus de co-création est un prérequis pour assurer un succès rapide de votre projet, il est parfois plus difficile d'obtenir un même niveau d'engagement de la part d'autres parties prenantes. En vous basant sur les entretiens de vos parties prenantes, réfléchissez clairement de qui attendez-vous une implication entière, et classifiez le niveau d'engagement depuis le moins impliqué (remarques régulières sur le projet) au plus impliqué (co-création).



Conseils aux formateurs

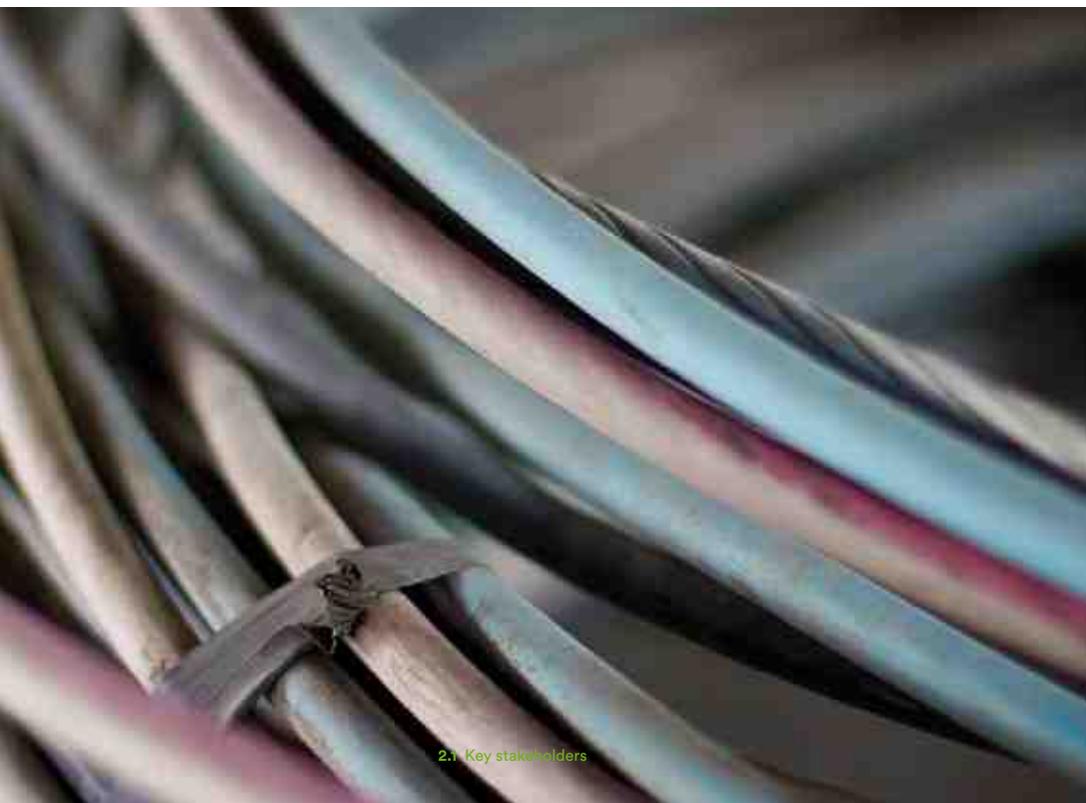
Après avoir sélectionné les principales parties prenantes, les entrepreneurs verts devraient les rencontrer pour co-créer l'entreprise et pour valider les hypothèses.

Pour cela, les entrepreneurs peuvent réaliser des entretiens individuels ou créer des groupes de parties prenantes (environ 6 personnes par groupe), et les rencontrer pendant pas plus de 2 heures. Au cours de ces réunions, les entrepreneurs peuvent collecter les remarques des parties prenantes en leur posant des questions sur leurs entreprises (ex : est-ce que l'entreprise se concentre sur les vrais problèmes ? Que pensent-ils de la proposition de valeur ajoutée ? Seraient-ils prêts à y contribuer ? Que peuvent-ils apporter au projet et recevoir en retour ? En rassemblant des personnes venant d'horizons différents, les entrepreneurs auront l'opportunité de sortir des sentiers battus et développer des idées innovantes.

Exemple de la région MENA

« Faites partie intégrante
de la chaîne de valeur »

Photo : World bank



Description

Collectun D3E Recycling a été créée en 2009 par Mlle Ines Temimi, pour exporter des produits de Tunisia Metal Scrap. L'entreprise se trouve en Tunisie et recycle des équipements électriques et électroniques (dispositifs informatiques et de télécommunications) mis au rebut, en provenance des entreprises ou des administrations publiques. Pour garantir un recyclage efficace, les déchets en résultant sont vendus en Europe à des industries spécialisée s.

Collectun D3E Recycling jouit du soutien du gouvernement tunisien, par la promulgation d'une loi qui réglemente la gestion des déchets en Tunisie (et notamment des déchets en provenance des dispositifs électroniques). Un des défis les plus importants à relever par l'entreprise a été la sensibilisation des entreprises en matière de recyclage des déchets électroniques et de collecte de téléphones usagés à des fins de recyclage. La réalisation de cette activité nécessite une compréhension approfondie des acteurs qui gravitent autour. Pour développer son entreprise intelligemment, Ines a dû impliquer plusieurs parties prenantes stratégiques, dont notammen :

Les clients : les entreprises de recyclage de plastiques et de métaux, aussi bien sur le plan local qu'international (Nokia, Shell, EPPM, STB (Société des Banques Tunisiennes), TUNISIANA).

Les fournisseurs de déchets électroniques : le gouvernement et les entreprises détenant des équipements usagés.

Des partenariats internationaux : pays signataires de la Convention de Bâle.

Dénomination de l'entreprise :

Collectun D3E Recycling

Pays :

Tunisie

Activité :

Recyclage d'équipements électriques et électroniques mis au rebut.

Année de création :

2009

Capital initial :

7 600 €

Entrepreneur :

Mlle Ines Temimi

Comme le secteur du recyclage est en pleine émergence, le profil de ces parties prenantes va changer constamment. Mlle Temimi doit donc reconsidérer sans cesse les échanges « donnant-donnant ».

La Boîte des Métaphores

Notre dîner avec des amis va nous servir une nouvelle fois pour illustrer les notions de cartographie et d'implication des parties prenantes. Sachant que nos principaux objectifs consistaient à faire en sorte que nos invités apprécient le dîner (qualité, quantité, caractère sain et novateur), le moment passé ensemble et la compagnie, tout en contribuant à un système alimentaire plus durable et équitable, les principales parties prenantes impliquées dans ce dîner étaient les hôtes (nous-mêmes, les cuisiniers), les invités (les amis invités), les fournisseurs de produits alimentaires (marché ou commerces où nous avons acheté les ingrédients) et les producteurs de ces produits (les agriculteurs). Pour ce qui est des échanges donnant-donnant potentiels :

Hôtes : nous achetons les ingrédients, cuisinons le repas et organisons l'événement ; nous espérons que nos invités vont apprécier le repas, qu'ils passent une excellente soirée en bonne compagnie et qu'ils partagent leur expérience d'une alimentation saine et durable.

Invités : ce sont les personnages centraux de l'ensemble du projet et ils y contribuent par leur présence, leur attitude, leurs commentaires, etc. Ils pourraient même apporter un cadeau en remerciement de notre invitation.

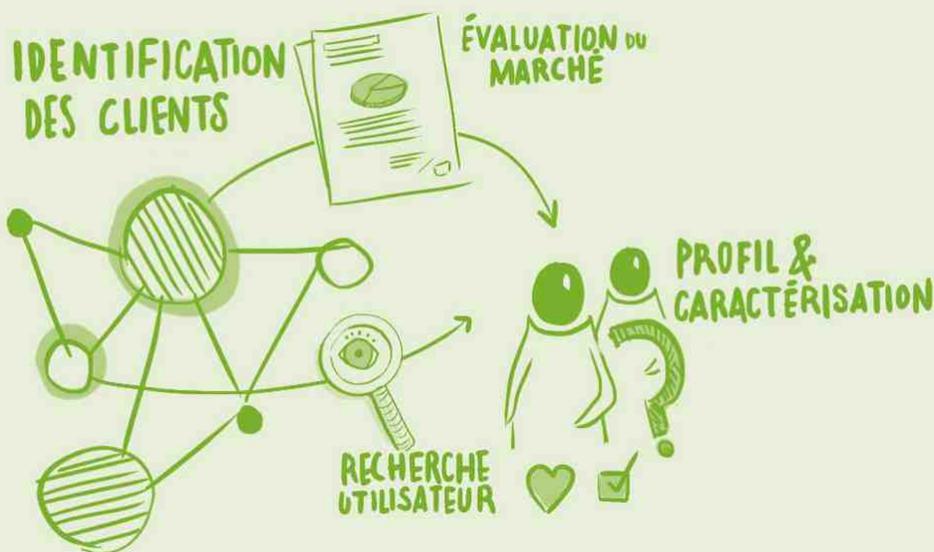
Fournisseurs de produits alimentaires : ils fournissent les produits alimentaires écologiques et locaux pour le dîner, perçoivent un paiement en contrepartie et une indication sur la demande concernant ce type de produits.

Producteurs de produits alimentaires : ils cultivent et fournissent (peut-être par le biais d'intermédiaires) les produits aux fournisseurs. En outre, comme nous sommes dans une démarche de commerce équitable, ils perçoivent une rémunération juste en contrepartie de leur travail, une incitation pour continuer à cultiver des produits biologiques et à les distribuer localement.

2.2 Segments de clientèle

Découvrir nos clients, comprendre le marché

45



Caractérisation de nos clients par leur identification, la recherche des utilisateurs et une étude de marché.

En résumé

En analysant plus en détail l'écosystème des parties prenantes, nous allons concentrer notre attention sur une partie prenante particulière qui constitue la clé de voûte de la viabilité économique et financière du projet : les clients. Notre objectif à ce stade consiste donc à développer une bonne compréhension de notre base de clients potentiels (identification et profilage des clients), ainsi que du marché existant environnant (évaluation du marché) pour faire les bons choix de conception de notre modèle d'entreprise. Par ailleurs, en combinant ces informations à l'analyse des forces (équipe et partenaires), cela nous permet également de prendre des décisions concernant la segmentation (choix des segments de clientèle) et notre positionnement (différentiation de notre approche par rapport à celle des concurrents). Toute cette valeur client sera alors transférée au cœur de notre entreprise par le biais de la proposition de valeur ajoutée.

Une perspective centrée sur les clients permet de garantir que la proposition de valeur ajoutée se fonde sur les besoins (réels et idéalement non satisfaits) des segments du marché que nous pouvons atteindre.

Description

Le développement de la clientèle passe par la compréhension des besoins et des aspirations profonds des clients, et par l'utilisation d'une telle connaissance pour établir des liens valables entre ces besoins et aspirations et la proposition de valeur ajoutée que l'entrepreneur vert est en train de construire. En ce sens, c'est par l'implication et la co-création que nous assurerons une génération optimale de valeur ajoutée pour les clients.

Le développement de la clientèle passe par la compréhension des besoins et aspirations profonds des clients, pour établir une proposition de valeur ajoutée.

Résultats Attendus

Ici, nous cherchons à définir les segments de clientèle auxquels nous nous adresserons, dans le contexte du marché que nous pénétrons, et à mettre en place des profils de clients détaillés (fiches clients) avec des données générales, fonctionnelles et émotionnelles (fonctions, avantages, inconvénients et sensations).

Allez à l'exercice 8.
Segments de clientèle
(Cahier d'exercices,
pp.46-50)

Identifier et caractériser les clients potentiels

Les clients constituent un type particulier de bénéficiaires, qui reçoivent une valeur ajoutée du projet par le biais de l'acquisition des biens ou des services y afférents. En général, trois facteurs convergent pour la création d'une clientèle : une création de valeur ajoutée large (perception et réception), une offre unique sur le marché (différentiation) et un prix approprié (caractère abordable). Tenant compte de ces caractéristiques et nous fondant sur la carte de partie prenantes que nous venons d'établir, notre tâche consistera à présent à identifier les clients potentiels parmi les bénéficiaires. On y fera référence comme segments de clientèle, définis comme des groupes homogènes de clients dont les comportements, les caractéristiques démographiques ou économiques (entre autres) sont similaires.

Lorsque l'on pénètre un marché, nous devons, en tout premier lieu, l'étudier (évaluation du marché), pour décider si l'on va se concentrer sur une niche de ce dernier (un segment) ou ouvrir un nouvel espace non disputé où la concurrence est insignifiante.

Dans le cadre du test du modèle d'entreprise, les clients qui sont disposés à payer pour un prototype (une première version du produit ou du service offert) sont appelés « les pionniers ». Une fois que vous avez esquissé les types de vos clients potentiels, vous aurez besoin de rassembler plus d'informations afin de les grouper, et définir les segments qui demandent

une attention et une action spécifique. En termes techniques, cette procédure est connue sous le nom de « profilage de la clientèle » et englobe, essentiellement, deux niveaux de détail, à savoir : une description générale fondée sur les statistiques démographiques au sens large, et une carte personnelle des fonctions à satisfaire (fonctions des clients) et des émotions ressenties (inconvenients, avantages et sensations).

Visualiser le mode de vie des clients (description générale) constitue un atout précieux pour le développement des produits ; mais si ce que nous souhaitons réellement c'est révéler leurs liens personnels avec notre projet afin de créer une empathie, nous aurons besoin de nous mettre à la place de nos clients, pour penser, nous exprimer et ressentir comme eux. Cela fixe les conditions limites pour leur compréhension et leur implication éventuelle. Les interactions réelles avec les clients constituent des contributions idéales, bien qu'en première estimation, nos attentes et connaissances initiales des segments de clientèle puissent être incluses dans le modèle.

Le processus de participation des clients implique une compréhension de leurs besoins, de les atteindre, de développer une empathie, d'instaurer la confiance et in fine, de créer une valeur ajoutée pour eux, par le biais d'opportunités d'achat.



Conseils aux entrepreneurs verts

Intéressez-vous aux opportunités existantes sur le marché international !

Lors de l'identification des clients potentiels, n'oubliez pas de vous intéresser aux opportunités existantes sur le marché international ! Bien que la commercialisation de vos produits à l'international puisse nécessiter des adaptations et s'avérer onéreuse, il s'agit d'une possibilité que nous devons envisager à un stade très précoce de notre projet d'entreprise verte. Le potentiel est grand dans certains secteurs tels que l'écotourisme.



Conseils aux formateurs

Choisir le meilleur segment du marché auquel s'adresser en premier peut être une tâche difficile, qui peut être développée plus tard, une fois que le modèle d'entreprise est validé (voir étape 4). Dans le cadre de cette méthodologie, il est conseillé que l'entrepreneur vert s'attache d'abord à un seul segment, l'identifie, le caractérise et ensuite définisse la meilleure proposition de valeur ajoutée pour ce segment.



Conseils aux formateurs

Une bonne méthode consiste à définir un groupe témoin (ou plusieurs) pour développer des fiches clients. En outre, si les participants relèvent d'ores et déjà des segments de clientèle ciblés, la validation des données sera automatique.

les Fiches clients

Afin de procéder au profilage et à la caractérisation des clients, nous pouvons utiliser les Fiches clients incluses dans le cahier d'exercices.

Fiche client : description générale incluant les inconvénients, les avantages et les fonctions à prendre en compte.



Conseils aux entrepreneurs verts Pensez en termes d'économie durable !

Nous devons avoir à l'esprit le fait qu'une entreprise verte est une entreprise, ce qui signifie que, hormis les aspects verts que nous souhaitons faire ressortir, nous ne devons pas oublier que notre client est susceptible de prendre en considération d'autres critères qui justifient des décisions d'achat notamment la conception, le coût, les spécifications techniques, la commodité, la santé, etc.

Description générale

Un portrait descriptif du client fondé sur des données objectives provenant de statistiques démographiques, d'enquêtes clients, d'entretiens contextuels, de groupes témoins, d'études de marché secondaires et d'autres recherches disponibles. Elle peut inclure des données concernant la zone géographique dans laquelle nous nous situons, les emplois habituels, les tranches d'âge, les attentes en termes de mode de vie et les liens avec le reste du monde, etc.

Les fonctions des clients

Il s'agit d'une description des fonctions qu'ils considèrent important de prendre en compte. Ces besoins latents peuvent être des tâches qu'ils tentent d'effectuer et de réaliser, les problèmes qu'ils essaient de résoudre, ou les nécessités qu'ils tentent de satisfaire. Les besoins parlent davantage à nos esprits et à nos motivations rationnelles.

Avantages et inconvénients

Les inconvénients ont trait aux émotions négatives, aux craintes, aux coûts et aux situations indésirables, ainsi qu'aux risques auxquels vos clients font ou pourraient faire face avant, pendant ou après la réalisation des fonctions. Les peurs peuvent constituer un moteur important à l'origine d'un comportement d'achat, ainsi qu'une source occulte de désirs et de besoins.

En revanche, les avantages sont les bénéfices attendus ou souhaités par le client cible, ou dont l'obtention le surprendrait. Ils englobent

les utilités fonctionnelles, les avantages sociaux, les émotions positives et les économies de coûts. Ces moteurs émotionnels sont généralement des pensées conscientes (bien qu'il s'agisse d'aspirations) concernant la manière dont nous souhaiterions voir nos vies améliorées. Ils peuvent être classés en fonction de leur importance pour le client, d'insignifiants à substantiels. Ils parlent davantage à nos cœurs et à nos émotions.

Une fois cette exploration initiale des clients effectuée, et avant de passer à la préparation de la proposition de valeur ajoutée, il faudra aller sur le terrain pour collecter des données réelles, afin de vérifier nos hypothèses concernant nos utilisateurs (clients), par exemple au travers de discussions avec des groupes cibles ou des entretiens en tête-à-tête. Cela aidera à avoir une connaissance définitive de nos clients (vous pourrez alors cocher la case : « avez-vous validé cette info ») Il est important d'établir d'abord cette approche qualitative, car il s'agit d'une étape préliminaire obligatoire à la segmentation des clients (cela peut être terminé par la suite avec une analyse quantitative)

Ce processus de test et de validation des données sur les clients sera expliqué en détail à l'étape n° 3 (Test).

■ Voir Étape 3 - Test pour plus d'informations et d'explications.
p.95

La boîte des métaphores

Transposer l'exemple du « dîner pour des amis » à un restaurant de quartier servant des produits écologiques et locaux nous aidera à travailler sur le développement de la clientèle :

Premièrement, parmi tous les clients potentiels d'un éco-restaurant de quartier, nous allons cibler les familles, très soucieuses de la santé de leurs enfants et de la préservation de l'environnement. Ensuite, nous allons les caractériser dans une description générale : des familles comptant de 1 à 3 enfants, vivant dans le quartier X (pays X), de classe moyenne et travaillant pour la plupart dans le secteur des services, notamment dans le tourisme. Elles apprécient jouir d'une bonne qualité de vie et sont bien connectées au monde, grâce à leurs métiers, à leurs intérêts personnels et à leur sensibilité.

Fonctions des clients : manger des produits de bonne qualité et sains ; prodiguer une bonne éducation à leurs enfants ; soutenir des causes environnementales et sociales par le biais de leurs décisions en tant que consommateurs.

Avantages et inconvénients : ils ne peuvent pas se permettre de fréquenter des « éco-restaurants » chers ; ils n'aiment pas les chaînes de restauration ; ils peuvent manger des produits sains et abordables ; ils s'intéressent aux aliments locaux de saison ; ils apportent leur soutien aux agriculteurs locaux ; ils savent que tout ce qu'ils mangent est certifié, écologique et issu du commerce équitable ; ils dégustent des recettes délicieuses.

Exemple de la région MENA

« Choisir les bons segments
du marché »

Photo : World bank



2.2 Segments de clientèle

Description

Dénomination de l'entreprise :
Onera Systems

Pays :
Égypte

Activité :
Fabrication et distribution de solutions d'énergie propre

Année de création :
2003

Capital initial :
30 000 €

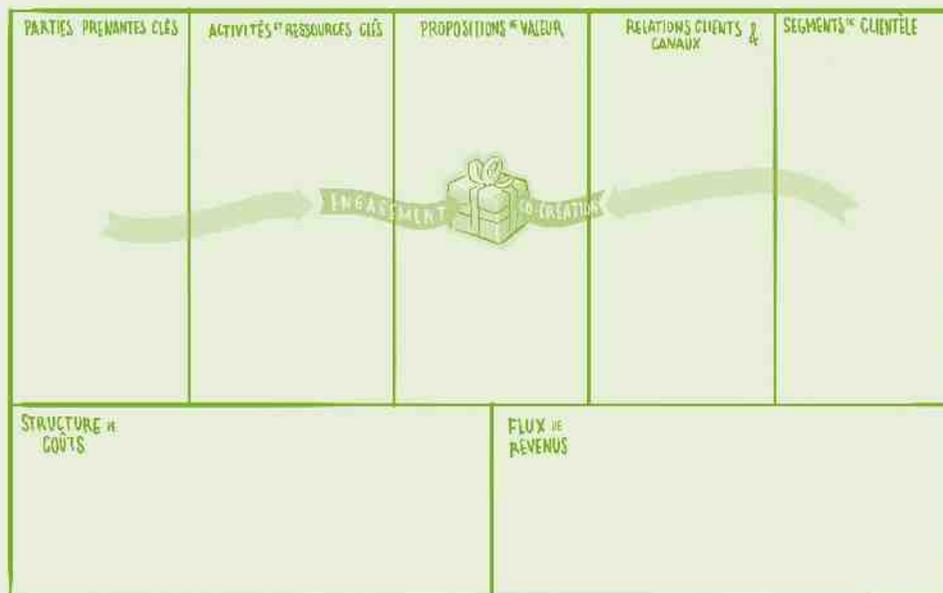
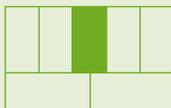
Entrepreneur :
M. Wael El Nashar

Créée en 2003, comme succursale de Middle East Engineering and Telecommunications S.A.E. (MEET Egypt), Onera Systems a été une pionnière sur le marché en introduisant des systèmes solaires hors réseau et d'autres technologies d'énergie renouvelable en Égypte.

Le principal défi que l'entreprise devait relever était le manque de sensibilisation du public concernant le rapport coûts-avantages des systèmes d'énergie renouvelable, ainsi que l'absence de politiques publiques appropriées de promotion du secteur. Dans ces conditions, Onera Systems a identifié les segments du marché dans lesquels l'approvisionnement énergétique hors réseau représentait le profit le plus élevé : les systèmes de secours solaires, les panneaux de signalisation routiers solaires et les sites de télécommunications. Avec sa sensibilisation croissante au changement climatique, Onera Systems est devenue un partenaire essentiel du gouvernement égyptien, dans un objectif de modification du bouquet énergétique du pays. Afin de préserver sa position de chef de file, Onera Systems a dû mettre en œuvre un processus approfondi d'analyse de la demande du marché, des besoins changeants des clients et de leurs goûts. Cela amène Onera Systems à adapter en permanence sa stratégie commerciale, ainsi que les relations qu'elle entretient avec ses clients.

2.3 Proposition de valeur ajoutée

Libérer le pouvoir de co-création pour favoriser la durabilité



Définir une proposition de valeur ajoutée unique par le biais d'une participation forte des parties prenantes et des clients.

En recherchant des opportunités de différenciation sur le marché et en procédant à la co-création avec les clients et les autres parties prenantes, nous nous assurons que notre proposition de valeur ajoutée en est une et répond aux besoins, aux demandes et aux contributions de l'ensemble d'entre eux.

En résumé

Nous disposons d'une mission qui guide nos pas, d'un écosystème de parties prenantes qui nous accompagne sur notre chemin et d'un bassin de clients potentiels qui apporteront leur soutien économique au processus. Maintenant, il reste seulement à concrétiser sur le terrain l'idée d'entreprise, en la matérialisant dans une proposition unique et faisable de valeur ajoutée génératrice d'une valeur environnementale et sociale pour atteindre les objectifs fixés. À de tels effets, nous allons, d'une part, analyser le marché, à la recherche d'opportunités de différenciation correspondant à nos points forts et à l'axe retenu pour la fourniture d'une valeur ajoutée par rapport à ce qui existe déjà. D'autre part, nous allons impliquer aussi bien les clients que les autres parties prenantes dans une dynamique de « co-création », qui générera une proposition de valeur ajoutée conforme aux besoins, aux demandes et aux contributions de l'ensemble d'entre eux.

Résultats attendus

Nous cherchons ici à définir la proposition de valeur, c'est-à-dire, la « promesse » de valeur ajoutée à fournir aux parties prenantes et aux clients reconnue en tant que telle par ces derniers. Cette proposition de valeur ajoutée s'avérera bénéfique pour l'environnement, pour les parties prenantes et pour les clients ; le tout en relation avec notre position stratégique (différenciation et valeur ajoutée) sur le marché par rapport aux concurrents et aux leaders du secteur.

Aller à l'exercice 9. Proposition de valeur ajoutée. (Cahier d'exercices pp.54–55)

Continuez ensuite avec les exercices 10. Test : Principales parties prenantes – Proposition de valeur ajoutée – Segments de clientèle (Cahier d'exercices, pp.58–61)

et 11. Déplacement de la proposition de valeur ajoutée. (Cahier d'exercices, pp.64–65)

Valeur ajoutée environnementale et sociale

La valeur ajoutée environnementale a trait à la capacité d'une entreprise à générer de la valeur tout en protégeant et en préservant l'environnement, par le biais de ses activités et de celles de ses clients et parties prenantes. La création d'une valeur ajoutée sociale signifie quant à elle l'utilisation de l'entreprise comme instrument de lutte contre les problèmes sociaux. En associant ces deux approches, les entreprises vertes créent d'une part une valeur ajoutée environnementale, en s'attaquant aux défis environnementaux (un moteur essentiel de leur existence), par le biais de leurs solutions et opérations commerciales. Elles génèrent également une valeur ajoutée sociale, en impliquant leurs parties prenantes (y compris leurs salariés, leurs fournisseurs, les communautés et les générations futures) et en répondant aux besoins de leurs clients.

La valeur ajoutée environnementale est créée lorsque les défis environnementaux que nous combattons intègrent notre proposition de valeur ajoutée par le biais des parties prenantes et/ou des clients, ce qui implique que certains de ces acteurs apprécient et demandent une intervention visant à la réalisation de ces éco-objectifs.



Conseils aux formateurs

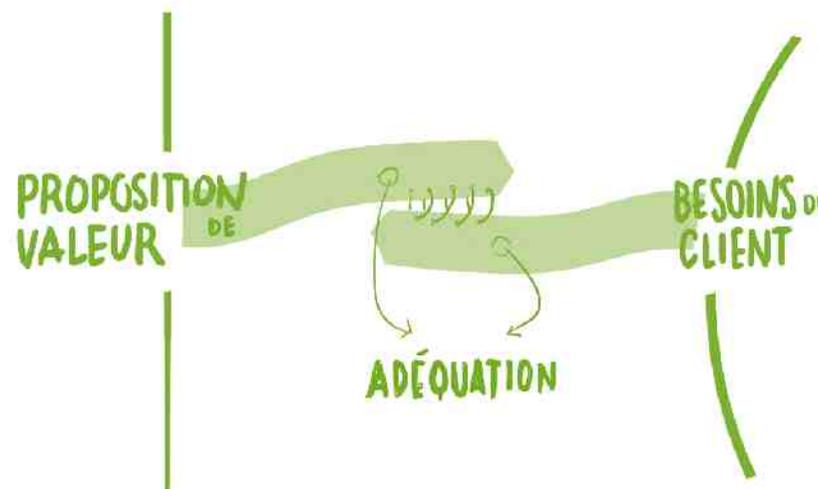
Le processus de co-création est primordial afin de maximiser les chances d'obtenir des valeurs innovantes. Néanmoins, bien que recommandée, les entrepreneurs pourront opter pour cette approche seulement s'ils la considèrent intéressante. Les partenaires locaux pourront conseiller les entrepreneurs sur leurs envies de co-créer avec toutes les parties prenantes, en les examinant au cas par cas.

Valeur ajoutée pour les clients

Bien que la valeur ajoutée apportée aux clients constitue une valeur ajoutée sociale (les clients étant des parties prenantes), nous lui accorderons une attention particulière, dans la mesure où la viabilité de l'entreprise en dépend. Elle cible les besoins et les aspirations des clients, et doit être fournie (sous la forme de services/produits et de l'expérience de l'utilisateur) et reconnue (suffisamment appréciée) par eux. Cette valeur peut être quantitative (prix, service, vitesse, réduction des coûts et/ou des risques, etc.), qualitative (innovation, personnalisation, expérience du

client, design, statut et identification, confort/utilité, etc.), ou quelque part entre les deux (durabilité, disponibilité et accessibilité, performance, etc.). Si l'on fait le lien avec le modèle d'entreprise, il s'agit de la perception du client de la valeur ajoutée obtenue (le degré dans lequel il estime que ses besoins ont été satisfaits), laquelle est directement corrélée à son souhait de payer pour elle.

La valeur ajoutée pour les clients cible les besoins et les aspirations de ces derniers, et doit être fournie et reconnue par eux.



Répondre aux besoins et aux aspirations des clients.

Co-création de la proposition de valeur ajoutée : produits et services, générateurs d'avantages et remèdes aux inconvénients.

Aussi, notre proposition de valeur ajoutée doit principalement englober des bienfaits pour l'environnement, les parties prenantes et les clients. Ou, autrement dit, elle doit véhiculer la valeur ajoutée environnementale et sociale que nous créons, tout en impliquant les parties prenantes et en réalisant les travaux pour les clients. La manière la plus logique d'y parvenir est d'obtenir l'implication effective (co-création) des clients et des parties prenantes dans le processus de conception et de fourniture de la proposition de valeur ajoutée. Les parties prenantes entretiennent des échanges « donnant-donnant », recherchant une participation équilibrée au projet. Les clients indiquent et montrent leurs besoins réels. Au cœur de la proposition de valeur ajoutée l'on trouve notre catalogue de produits et de services livrables, que nous devons définir de manière exhaustive à ce stade, notamment en termes de fonctionnement, d'implication des parties prenantes, et de comment elles développent les gains (générateurs d'avantages) et parent aux difficultés (remèdes aux inconvénients) pour nos clients.

Notre proposition de valeur ajoutée est constituée d'un catalogue de produits et services qui, grâce à l'implication des parties prenantes, génère un bénéfice environnemental et social, répondant aux besoins des clients et apportant une valeur ajoutée sur le marché.



Conseils aux entrepreneurs verts Créez une proposition de valeur ajoutée unique !

Cela constitue le point essentiel de notre projet d'entreprise. La proposition de valeur ajoutée devrait apporter aux clients quelque chose de nouveau qui les incitera à tourner le dos aux concurrents.



Co-création de la proposition de valeur ajoutée avec les parties prenantes et les clients.

Étude de marché : substitutifs/ concurrence

Dans une économie de marché, le fait de disposer d'une proposition de valeur ajoutée qui satisfait effectivement aux besoins de nos clients et implique les parties prenantes ne suffit pas. On doit également tenir compte de ce qui est déjà proposé sur le marché aux mêmes segments de clientèle, répondant à des besoins similaires. Cela signifie que nous devons différencier notre approche par rapport à celle de la concurrence, en apportant une valeur ajoutée, ou plus simplement, en offrant une proposition de valeur ajoutée unique. Avec cet objectif à l'esprit, nous allons à présent nous attaquer à la tâche fondamentale de l'évaluation du marché et des acteurs de ce dernier (étude de marché), à la recherche d'opportunités sur le marché dans nos

segments de clientèle. Nous y parviendrons en nous intéressant aux produits ou services de substitution que notre clientèle cible pourrait trouver, et notamment à ceux proposés par les leaders du secteur, et les concurrents, ainsi qu'aux solutions qui répondent (en partie) aux mêmes besoins que notre proposition de valeur ajoutée. L'évaluation devra nous éclairer sur le type de marché (de masse ou de niche), sur les principaux points forts des acteurs et sur les domaines susceptibles d'amélioration, ainsi que sur d'autres éléments essentiels (qualité, prix, durabilité, etc.).

L'étude de marché fournit des données préalables précieuses pour la conception de prototypes, lesquels seront ensuite testés dans des conditions réelles, et améliorés jusqu'à ce qu'ils correspondent aux exigences du marché.

Valeur ajoutée et innovation

L'étude de marché approfondie nous place dans la position idéale pour élaborer une stratégie d'entrée et de positionnement sur le marché intelligente, axée sur la valeur ajoutée que nous allons fournir. Il s'agit essentiellement de nous démarquer par rapport aux alternatives existantes, d'adopter une approche unique. On parle ici d'innovation, qui pourrait provenir de tout type de sources ou processus mentionnés précédemment : implication des parties prenantes, conception axée sur les clients et relations avec ces derniers, intégration environnementale, qualité, modèle d'entreprise, etc. Notre entreprise devra démontrer en particulier quelle « valeur verte » elle apporte au client. En outre, cette comparaison avec les concurrents met en exergue nos points forts (ainsi que ceux de nos partenaires) renfermant un potentiel de définition d'une opportunité sur mesure. C'est le moment de prendre ces décisions commerciales essentielles, que nous pourrons bien entendu modifier au fil du temps, au cours de notre parcours et de notre évolution sur le marché.

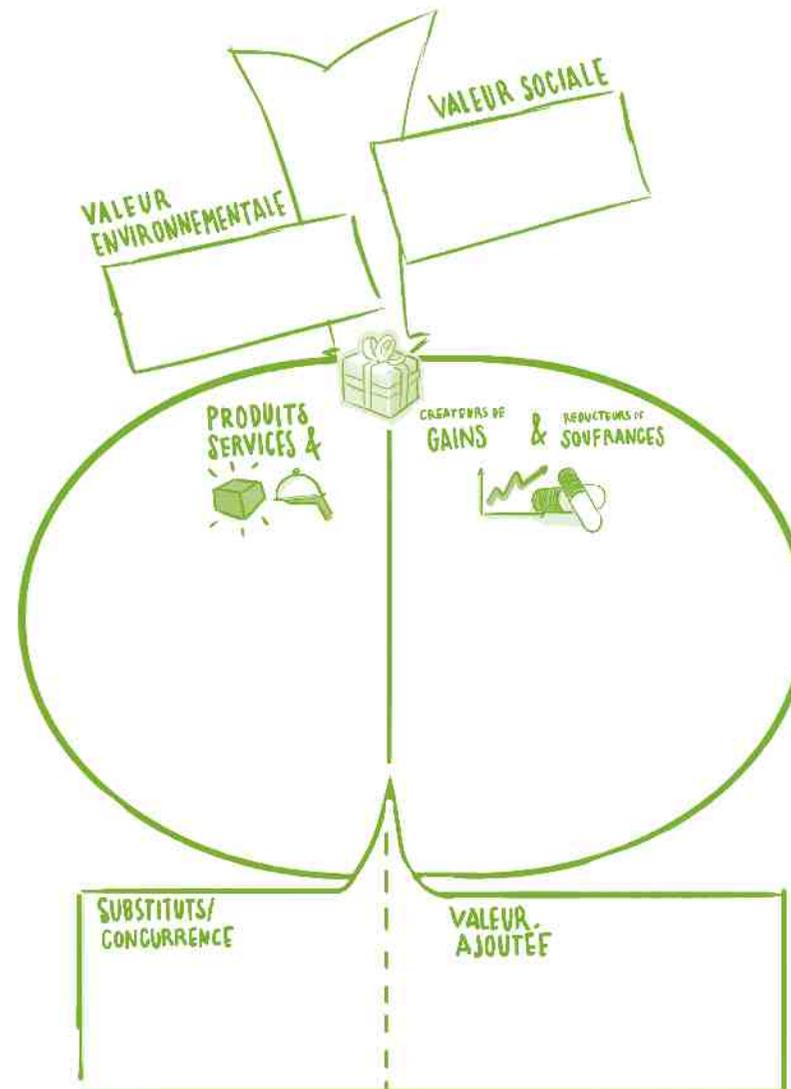
Des informations précises sur le marché sur lequel nous opérons s'avèrent essentielles pour nous positionner au sein de ce dernier, en mettant en jeu nos atouts et en exploitant les opportunités existantes, toujours fidèles à notre vision à long terme.

Dans un premier temps, nous pourrons établir une proposition de valeur ajoutée « théorique », en nous appuyant sur notre étude de marché et sur nos connaissances a priori des besoins des clients et des échanges des parties prenantes, tel que nous avons commencé à faire quand nous avons esquissé notre idée initiale d'entreprise. Ensuite, dans un souci de validation (voir étape 3.), nous mènerons nos tests de marché itératifs, afin de vérifier et d'améliorer progressivement notre proposition de valeur ajoutée, grâce à des données et des retours d'information réels en provenance des acteurs intéressés. C'est là que la co-crédation se développe, et nous amène à la définition d'une valeur ajoutée distincte de la concurrence, soit la proposition de valeur ajoutée qui nous fera si unique : l'Unique Proposition de Valeur Ajoutée.

Conseils aux formateurs



Cette phase nécessite de nombreuses recherches de la part de l'entrepreneur vert. Assurez-vous de prendre le temps nécessaire, ainsi que de consulter des ressources suffisantes et fiables. La proposition de valeur ajoutée constitue l'essence d'une entreprise ; il convient donc d'aider les entrepreneurs verts à définir des tests appropriés (étape 3.) pour la valider et l'améliorer par le biais de la co-crédation.



Une proposition de valeur unique doit représenter une valeur ajoutée sur le marché (sociale, environnementale et pour le client).

■ Voir Étape 3 - Test pour plus d'informations et d'explications.
p.95

La boîte des métaphores

Si nous reprenons notre exemple relatif au restaurant équitable et écologique local, nous définirions sa proposition (théorique) de valeur ajoutée comme suit :

Valeur ajoutée environnementale et sociale : en s'approvisionnant auprès d'agriculteurs locaux et jouissant d'une certification écologique, en pratiquant le commerce équitable avec eux et en sensibilisant de manière proactive ses clients, le restaurant contribue à l'augmentation de la demande de produits alimentaires écologiques, à la création d'un emploi local et de qualité et à une société en bonne santé en général.

Services et produits : un service de restauration écologique proposant une grande variété et des prix abordables ; un service de jardin d'enfants avec des jeux et des contes relatifs à l'environnement ; un service de garde des animaux de compagnie ; un marché hebdomadaire de rencontre avec les agriculteurs ; une visite mensuelle des terrains de culture traditionnels.

Générateur d'avantages : un régime sain et varié ; une éducation environnementale pratique ; connaissances concernant la production écologique et inspiration pour la réalisation de recettes maison ; interaction avec les voisins ; soutien aux entreprises locales.

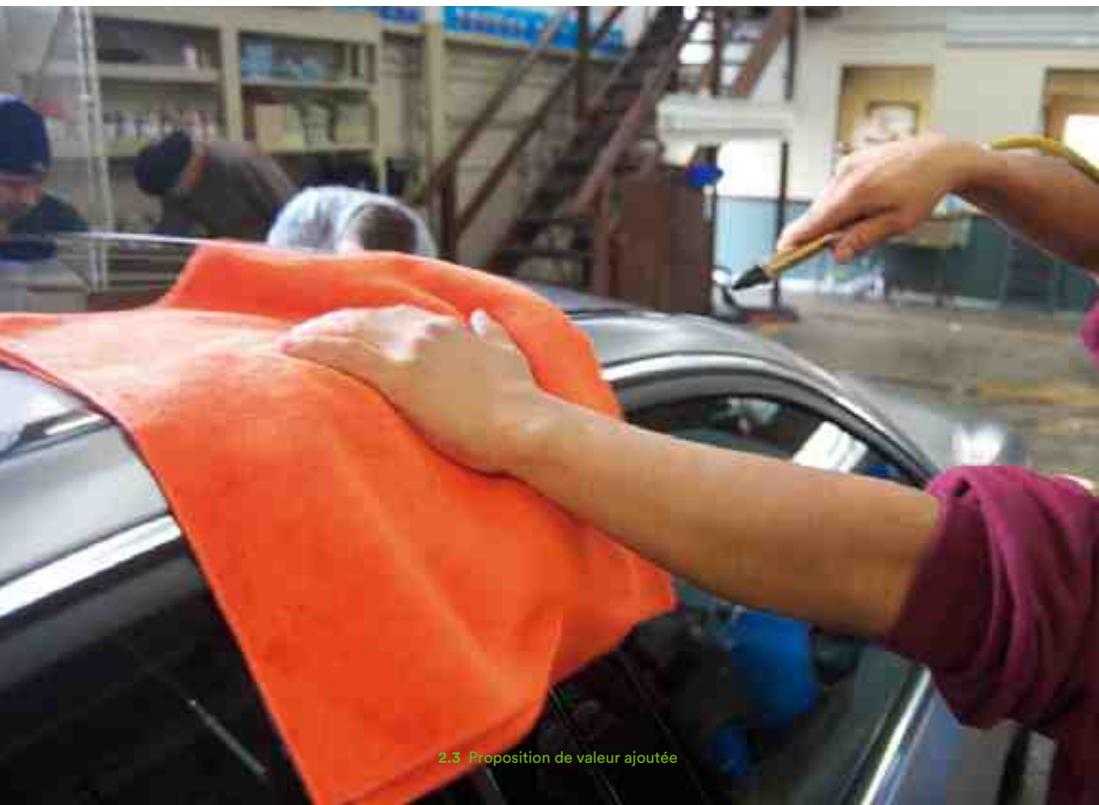
Remèdes aux inconvénients : repas abordables et savoureux ; les enfants et les animaux de compagnie sont les bienvenus ; pas de chaîne de restauration. **Substitutifs/concurrence :** chaînes de restauration de haute qualité ou restaurants de spécialité (nationalités) ; restaurants végétariens onéreux ; recettes maison.

Valeur ajoutée : caractère abordable des prix ; menu écologique et varié ; qualité et goût ; certification écologique et de commerce équitable ; visibilité et sensibilisation proactive concernant les bénéfices (pour la santé, l'environnement et la communauté) des aliments équitables, écologiques et locaux ; lien avec les agriculteurs locaux et avec les pratiques agricoles traditionnelles.

Exemple de la région MENA

« Comment commercialiser une invention »

Photo : World bank/ Allison Kwesell



2.3 Proposition de valeur ajoutée

Description

Dénomination de l'entreprise :
Vireo Car Wash

Pays :
Maroc

Activité :
Station de lavage de voitures

Année de création :
2008

Capital initial :
17 000 €

Entrepreneur :
M. Hicham El Bayed

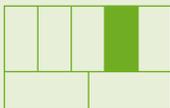
Hicham El Bayed souhaitait créer une entreprise dans le secteur du lavage de voitures car ce dernier était important et bien développé au Maroc. Il a décidé, avec deux autres co-fondateurs, de créer Vireo Car Wash, entreprise qui se démarquerait de ses concurrents : ils ont opté pour des services de lavage de voitures respectueux de l'environnement. Ils ont breveté un procédé sans eau et qui utilise 100 % de produits naturels et biodégradables. Même si les clients comprennent que le procédé permet une réduction de la consommation d'eau à hauteur de 150 litres par lavage, une telle proposition de valeur ajoutée environnementale n'aurait pas suffi à elle-même, car ils souhaiteraient sans doute plus d'arguments pour choisir les services de Vireo Car Wash. Hicham a donc travaillé à l'amélioration de sa proposition de valeur ajoutée. D'une part, il propose des prix bas et de l'autre, une zone d'attente adaptée aux besoins des enfants et des parents (par exemple, il propose une connexion WIFI). Le pack complet offre une proposition de valeur ajoutée unique dans le domaine.

Hicham développe aujourd'hui les activités de Vireo Car Wash en déployant un réseau de franchises.

2.4 Relations avec les clients et canaux

Méthodes d'interaction avec les clients pour les impliquer et qu'ils se sentent intégrés à notre activité, tout en leur apportant une proposition de valeur ajoutée.

56



En résumé

Ce chapitre/cette section est consacré(e) aux types de relations établies entre une société et un segment de clientèle particulier, ainsi qu'aux méthodes de communication, d'entrée en contact et de transfert de valeur ajoutée utilisées par l'entreprise auprès de ses segments de clientèle. La qualité et le niveau de détail accordés à cette relation influencent de manière conséquente l'expérience du client ainsi que la perception de la marque. Il est essentiel d'entretenir et de suivre chaque point de contact avec votre client afin de le fidéliser à la marque et d'attirer de nouveaux clients.

La qualité et le niveau de détail accordés à cette relation influencent de manière conséquente l'expérience du client ainsi que la perception de la marque.

Résultats attendus

Nous cherchons ici à définir et à caractériser les différents types de relations avec les clients et canaux. Ils sont propices à l'innovation et nous permettent de fournir de meilleures propositions de valeur ajoutée à nos segments de clientèle.

Allez à l'exercice 12.
Relations avec les clients et canaux
(Cahier d'exercices,
pp.72-73)

Relations avec les clients

Nous pouvons établir différents types de relations avec nos clients, comme par exemple :

1. Assistance personnelle : lorsque nous nous impliquons personnellement dans le service à nos clients, sans déléguer à d'autres personnes ou à des machines. Par exemple : le personnel infirmier, les enseignants, etc.

2. Assistance personnelle dédiée : type particulier d'assistance personnelle réservée à un cercle restreint de clients. Ils se distinguent du reste de notre segment de clientèle, de telle sorte que nous veillons à répondre à leurs besoins de manière individuelle, avec un soin et un dévouement particuliers dont les autres clients du même segment ne bénéficient pas. Par exemple : un manager ou agent d'acteurs/actrices.

3. Libre-service : le client développe des actions qui, ensemble, génèrent le service qu'il attend.

4. Service automatique : à l'inverse, avec le service automatique, le client reste un sujet passif auquel le service est fourni par une machine.

5. Service communautaire : les relations de service communautaire reposent sur la force et les contributions de tous les membres de la communauté. Par exemple : YouTube, où plusieurs millions d'utilisateurs créent des contenus et interagissent les uns avec les autres.

6. Co-création : la co-création nous permet d'impliquer nos clients dans le développement de notre service ; ils jouent un rôle actif dans sa conception, voire sa production.

les relations de service communautaire reposent sur la force et les contributions de tous les membres de la communauté.



Certains types de relations et de moyens d'interaction (assistance personnelle, services automatiques, libre-service, etc.) avec nos clients.

Élaborer le parcours du client

Pour établir de façon appropriée les différents types de relations à entretenir avec nos clients, ainsi que les différents canaux empruntés pour entrer en contact avec eux, nous devons avant toute chose élaborer le plan de parcours du client pour notre segment de clientèle particulier.

Le plan de parcours du client est un schéma orienté qui décrit le parcours d'un utilisateur en représentant les différents points de contact qui caractérisent son interaction avec le service ou le produit. Les points de contact du client sont les points d'entrée en contact de notre marque avec le client, du début à la fin de la relation, et ne se limitent pas à l'acte d'achat. Ils interviennent tout au long du processus qui amènera le consommateur à choisir notre entreprise et adopter notre offre : 1) perception : les consommateurs doivent avoir connaissance de l'existence de notre entreprise ; 2) évaluation : les consommateurs évaluent notre entreprise et la comparent avec la concurrence ; 3) achat : les consommateurs choisissent finalement notre entreprise parmi d'autres et décident d'acheter notre produit/service ; 4) livraison : les consommateurs reçoivent le produit et l'utilisent ; et 5) après-vent : la relation entre notre entreprise et le consommateur perdure, généralement par exemple sous la forme d'un service après-vente.

Par exemple, les clients peuvent découvrir notre entreprise en ligne ou par la publicité, consulter les classements et les critiques, surfer sur notre site Internet, acheter ou contacter notre service client. La liste semble longue, mais il ne s'agit là que de quelques-uns de nos points de contact ! Nous devons les identifier et commencer à

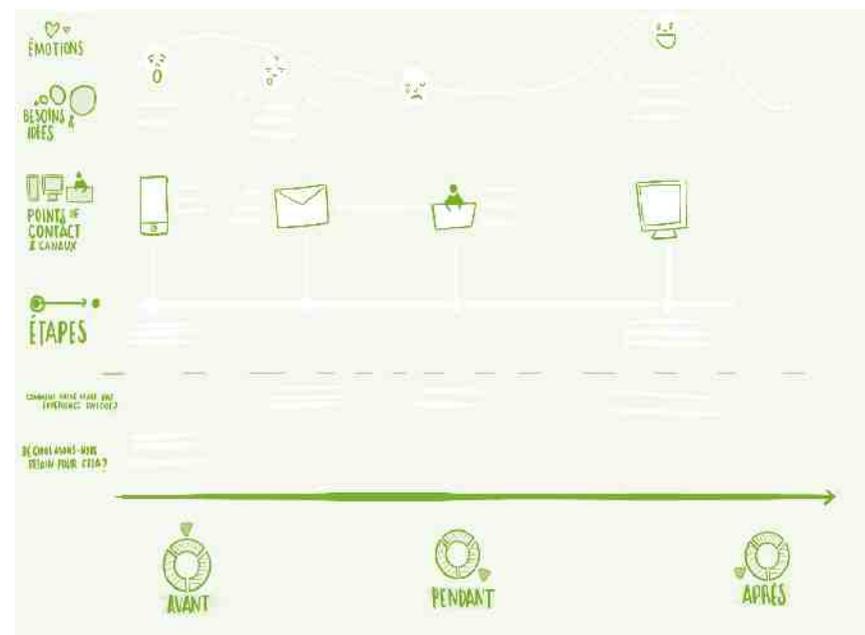
recueillir des observations dès que possible afin d'améliorer l'expérience des clients, un élément essentiel de l'entreprise moderne. Bonne nouvelle : la plupart de ces points de contact sont sous notre contrôle !

Dans ce type de visualisation, l'interaction est décrite étape par étape, mais en insistant sur certains aspects tels que les flux d'informations et les appareils physiques utilisés. Parallèlement, d'autres aspects impliquent un niveau élevé de synthèse : la représentation est simplifiée par la perte des informations redondantes et des données les plus détaillées. Tout d'abord, chaque point de contact avec nos clients est identifié aux étapes de perception, d'évaluation, d'achat, de livraison et d'après-vente. Ensuite, nous analysons les sensations, les émotions (positives, négatives ou neutres) ainsi que les réflexions de nos clients à ces différents stades, en relation avec notre entreprise. Enfin, nous corrigeons les aspects de notre entreprise qui touchent nos clients de façon négative, en fournissant des éléments apaisants pour atténuer leurs sensations négatives tout en leur apportant de la valeur pour renforcer les points positifs à l'origine de sensations positives. Les plans de parcours du client sont généralement centrés sur la première rencontre, du point de vue du client. Mais un audit pourrait permettre d'obtenir une version

complémentaire qui démontrerait les rapports avec les processus d'appui en arrière-plan.

Cartographier le parcours du client représente une démarche puissante d'action et d'innovation centrées sur le client. N'oublions pas que la création d'une entreprise ne consiste pas à faire correspondre nos désirs et nos attentes, mais à satisfaire les besoins de nos clients.

Cartographier le parcours du client représente une démarche puissante d'action et d'innovation centrées sur le client.



Plan de parcours du client.

Canaux

Les canaux comprennent tous les moyens de communication et de distribution disponibles pour atteindre les clients et leur fournir une proposition de valeur ajoutée. Vous devez dresser une liste des canaux associés à chaque segment de clientèle lorsqu'ils sont très différents. La plupart du temps, il vous faudra faire une distinction entre le moyen d'attirer l'attention du client et la méthode de création et d'entretien d'une relation proche avec lui.

Les canaux comprennent tous les moyens de communication et de distribution disponibles pour atteindre les clients et leur fournir une proposition de valeur ajoutée

Canaux de communication

Les objectifs de communication sont la « réputation » (faire connaître), l'« image » (faire aimer) et la « vente » (faire acheter). La sincérité est un élément vital d'une communication efficace. Les canaux peuvent être en ligne ou hors ligne, et les communications avec le client peuvent comprendre les courriers, les catalogues, le publipostage direct, les e-mails, les messages texte, les sites Internet, les bulletins d'information, les réunions en face à face, etc.

Canaux de distribution et de vente

Il peut s'agir de canaux de marché de masse, de vente en gros, de vente au détail, de vente par correspondance, de vente directe à domicile,

de commerce en ligne et de canaux en ligne/mobiles. Nous distinguons généralement les canaux directs, qui permettent au fabricant de vendre directement son produit au consommateur, des canaux indirects, qui impliquent l'intervention d'un ou de plusieurs intermédiaires pour déplacer les marchandises du site de production au site de consommation. Les intermédiaires peuvent être divisés en 3 catégories : détaillant indépendant, grand détaillant (hypermarché, grande surface spécialisée, etc.) et commerce associé (franchise commerciale, coopérative de détaillants, etc.). Nos agents commerciaux constituent notre principale source de revenus. Ils assurent également le lien avec nos clients.



Conseils aux formateurs

Encouragez les entrepreneurs à envisager tous types de canaux pour entrer en contact avec leurs clients, et à tirer avantage du potentiel d'Internet pour interagir avec eux. Cette plate-forme permet d'établir rapidement et sans se ruiner des relations avec les parties prenantes.



Conseils aux entrepreneurs verts *Pensez à la révolution du Web 2.0 !*

La révolution de l'Internet a émergé en même temps que la réalité nouvelle de la vie sociale et économique, de même que notre style d'activité commerciale. La plupart des canaux de communication et de marketing comprennent une composante web 2.0. Chaque utilisateur d'Internet est un client potentiel. Les réseaux sociaux, organisés par sujet, intérêt ou affinité, sont la caisse de résonance des tendances du marketing en temps réel. Les clients se rendent sur Internet et, avant d'acheter, ils consultent les critiques des consommateurs. Ne sous-estimez pas la puissance des technologies web 2.0 dans le cadre de votre modèle d'entreprise verte, d'autant plus si vous visez un marché situé à un niveau supérieur à celui du marché local.

La boîte des métaphores

Les canaux sont les moyens (ou méthodes) utilisés pour servir et livrer leur repas à vos clients (vous pouvez servir les repas sous forme de plats individuels ou d'un seul grand plateau contenant tous les éléments du repas, pour que chacun se serve). Ils sont également les moyens physiques ou immatériels que vous utilisez pour communiquer les informations nutritionnelles, la valeur particulière de la recette ou les efforts fournis pour préparer le mets.

La relation renvoie à l'affection ou l'attention que vous portez à vos clients. Par exemple, une chaîne de restauration rapide n'entretient pas de relation forte avec les consommateurs en raison de son approche proche du libre-service et de la rapidité du service. Mais dans un restaurant de qualité, un serveur élégant ouvre votre bouteille et vous raconte l'histoire du vin que vous buvez, comme si vous étiez le client le plus important de tous les temps, fournissant ainsi un service qui engage une interaction très personnelle, une relation unique et particulière.

Exemple de la région MENA

« Bonne qualité = meilleures ventes ! »

Photo : World bank/ Dana Smillie



Description

Dénomination de l'entreprise :
Biome Solar Industry

Pays :
Tunisie

Activité :
Production de chauffe-eaux solaires

Année de création :
2007

Capital initial :
188 000 €

Entrepreneur :
M. Ahmed Ernez

Le gouvernement tunisien fait la promotion de l'énergie thermique solaire par le biais de mesures d'incitation financières (subventions et prêts). Il prévoit d'encourager l'utilisation d'énergie thermique solaire dans les industries et les bâtiments au moyen de nouvelles aides et réglementations publiques.

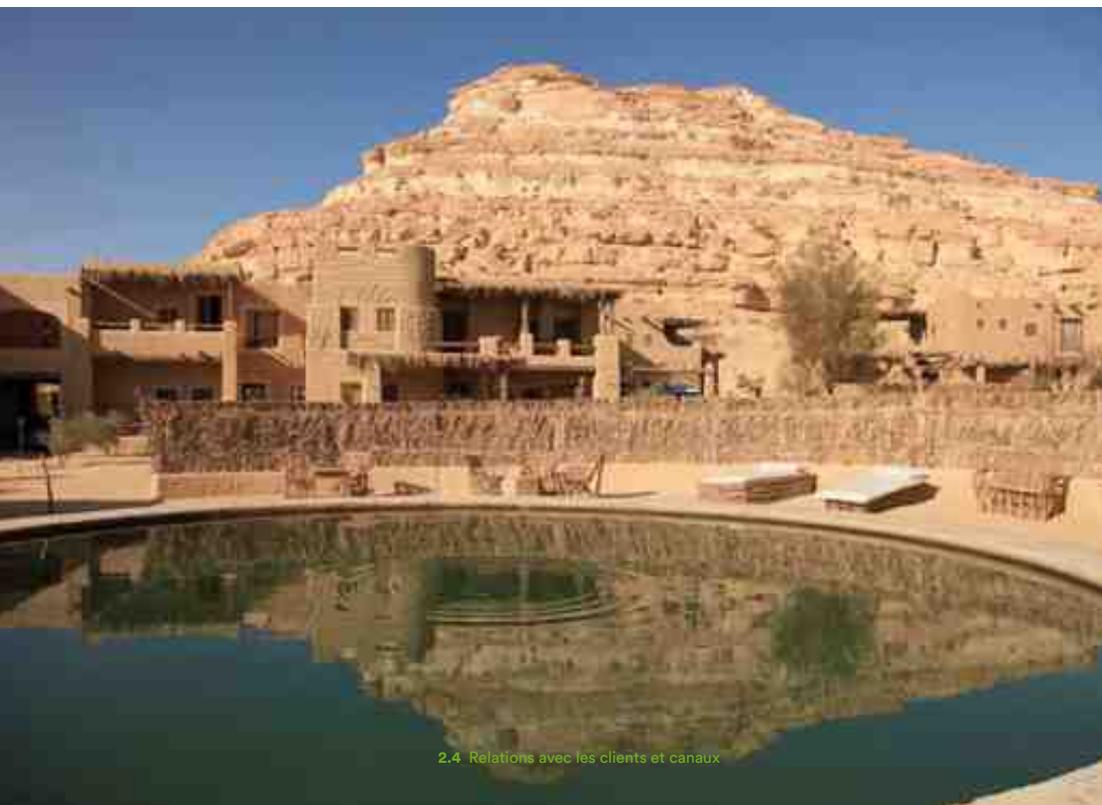
En 2007, M. Ahmed Ernez a estimé que le contexte tunisien offrait de bonnes opportunités commerciales dans le secteur des chauffe-eaux solaires à usage domestique. Il a donc créé Biome Solar Industry, une entreprise qui fabrique des chauffe-eaux solaires (CES).

En vue d'occuper une position de leader en Tunisie, il fut le premier fabricant tunisien à faire valider ses produits par un label européen (Solar Keymart) qui atteste la qualité et la performance des CES. Sa principale cible étant à l'origine les foyers privés, il avait pour défi d'entrer en contact avec eux, de faire connaître sa solution aux clients et de les convaincre de l'acheter. Le meilleur moyen fut alors de développer un vaste réseau d'installateurs dans l'ensemble du pays. Dans ce cas précis, le canal de distribution a joué un rôle crucial dans la réussite de l'entreprise.

Exemple de la région MENA

« *Le Web 2.0 au service du
développement local* »

Photo : Inconnu



2.4 Relations avec les clients et canaux

Description

Dénomination de l'entreprise :

Taziry Ecolodge

Pays :

Égypte

Activité :

Écotourisme

Année de création :

2007

Capital initial :

(Not available)

Entrepreneur :

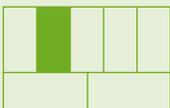
M. Faisal Chaabi

Le Taziry Ecolodge a été construit dans l'oasis de Siwa, situé dans le désert occidental égyptien. La richesse historique et culturelle des lieux ainsi que l'environnement naturel environnant font du Taziry Ecolodge une destination d'hébergement unique pour les touristes à la recherche d'authenticité. Le fondateur du gîte, M. Chaabi, tenait à ce que la conception et les activités du gîte s'intègrent parfaitement dans le paysage et les traditions locales. De ce fait, il a décidé d'aménager cet éco-gîte selon les méthodes de construction traditionnelles et respectueuses de l'environnement, en adoptant également d'autres stratégies telles que le recours à l'énergie solaire pour produire de l'électricité et de l'eau chaude sanitaire, ainsi qu'à un programme de gestion appropriée des déchets solides. De plus, une ferme biologique y produit la viande, le poisson, les fruits et les légumes cuisinés pour les touristes. Outre ses propres activités, l'éco-gîte de Taziry invite de nombreuses parties prenantes à contribuer à des programmes pédagogiques, artistiques et culturels.

Malgré l'éloignement, M. Chaabi a décidé de recourir aux tous derniers outils de communication pour entrer en contact avec ses clients. Les réseaux sociaux sur Internet, ainsi qu'une inscription dans les annuaires internationaux et une promotion active par le biais d'un site Internet, lui ont permis de susciter l'intérêt et de répondre aux besoins de la nouvelle génération de « touristes Web 2.0 » à la recherche d'informations avant de choisir leur destination. Aujourd'hui, le Taziry Ecolodge est tenu en haute estime par les portails touristiques en ligne tels que Trip Advisor.

2.5 Activités et ressources clés

Il s'agit de tout ce dont nous avons besoin pour innover et apporter une proposition de valeur ajoutée unique répondant à un besoin/ problème et/ou à un segment de clientèle particulièrement ciblé.



63



Les activités et les ressources clés constituent des ingrédients essentiels pour la maximisation de la valeur ajoutée apportée aux clients, aux autres parties prenantes et à l'écosystème naturel, tout en minimisant les coûts économiques, sociaux et environnementaux.

Ici, le défi consiste à maximiser la valeur ajoutée apportée aux clients, aux autres parties prenantes et aux écosystèmes naturels, tout en minimisant les coûts économiques, sociaux et environnementaux.

En résumé

Les activités et les ressources clés sont toutes les tâches et ressources dont nous avons besoin pour innover, générer et gérer la valeur ajoutée que nous créons et que nous offrons aux clients, aux autres parties prenantes et à l'environnement. Le défi, dans ce volet, est celui de fournir la meilleure des solutions, en maximisant la valeur ajoutée apportée aux clients, aux parties prenantes et à l'écosystème naturel, ainsi qu'en minimisant les coûts économiques, sociaux et environnementaux. À de tels effets, les activités et les ressources clés doivent se concentrer sur le cycle de vie de l'entreprise, afin de repérer les points critiques et de promouvoir des manières innovantes de faire des affaires avec notre offre de produits et de services.

Résultats attendus

Nous cherchons ici à obtenir une liste d'activités et de ressources clés, ainsi qu'un ensemble de fiches d'éco-conception contenant des informations concernant les stratégies d'éco-conception appliquées et la performance environnementale de nos produits et services.

Allez à l'exercice 13.
Activités et
ressources clés
(Cahier d'exercices,
pp.76-77)

Allez à l'exercice 14.
Fiches d'éco-conception
(Cahier d'exercices,
pp.78-105)

Une fois réalisé, vous
serez en mesure de
faire l'exercice 15.
Résumé
(Cahier d'exercices p.122)
afin de récapituler les
travaux antérieurs sur
les relations avec les
clients et les canaux,
et les ressources et
activités clés. activités
and resources.

Activités clés

Les activités clés sont constituées par toutes les procédures, tâches et opérations que nous devons accomplir pour offrir une proposition de valeur ajoutée.

Il s'agit, en quelque sorte, d'une liste d'actions à faire organisée en fonction des différents domaines de notre entreprise. C'est ainsi, par exemple, que les ventes engloberont toute activité matérialisant la commercialisation de notre produit, comme le marketing, le publipostage, le recours aux réseaux sociaux, l'organisation de salons et d'autres événements, etc., avec toutes les tâches et procédures correspondantes.

Les activités clés peuvent être classées selon les catégories suivantes :

Les activités clés configurent ce que nous devons faire afin de définir et d'offrir une proposition de valeur ajoutée adaptée à un segment de clientèle particulier.

1. La résolution de problèmes consiste à utiliser des méthodes générales ou spécifiques, d'une façon ordonnée, afin de trouver des solutions aux problèmes. Il s'agit d'un ensemble d'approches qui contribuent à l'organisation et à la priorisation de la manière dont on souhaite aborder les défis. Parmi les exemples d'activités de résolution de problèmes, on peut citer la consultation et le conseil, les services ou la conception de produits, lorsqu'il est question d'une activité principalement intellectuelle et intangible.

2. La production fait référence à toutes les activités qui utilisent des ressources pour créer un produit ou un service propre à l'utilisation et à l'échange dans une économie de marché. Ceci inclut l'agriculture, l'artisanat, la fabrication, le stockage, l'envoi au client et l'emballage. Il peut s'agir également de la fourniture de services tels que des services bancaires (les opérations constituent une certaine forme de production intangible), touristiques et immobiliers.

3. Les plate-formes, les réseaux et les activités de ventes sont toutes les activités dont nous avons besoin pour créer un environnement de coopération (physique ou numérique) au sein duquel une valeur est échangée. Il s'agit de maintenir un réseau opérationnel rentable, afin d'atteindre le client, de promouvoir les ventes et de communiquer avec les parties prenantes. On peut citer comme exemple les marchés en ligne de biens et de services, ou les communautés Web soutenant des causes environnementales ou sociales.

4. La gestion de la chaîne d'approvisionnement définit toutes les tâches dont nous avons besoin pour gérer les acquisitions de matériaux, les services fournis par des tiers, la location d'installations ou d'autres types de fournitures nécessaires pour notre exploitation principale. L'approvisionnement vert, par exemple, devient un facteur clé pour garantir une chaîne d'approvisionnement durable et renforce la valeur globale de notre proposition de valeur ajoutée.

Ressources clés

Il s'agit de toutes les ressources nécessaires pour créer une valeur ajoutée pour le client. Elles sont considérées comme un actif de l'entreprise, nécessaire pour préserver et soutenir cette dernière. Ces ressources peuvent être humaines, physiques, intellectuelles et financières.

Les ressources clés (le capital qui soutient notre entreprise) peuvent être classées dans les catégories suivantes :

Les ressources clés représentent tous les éléments et aspects qui s'avèrent essentiels pour que l'entreprise fonctionne correctement.



Conseils aux formateurs

L'entrepreneur peut définir une proposition de valeur ajoutée pour chaque segment de client identifié. Dans ce cas, il peut préciser des activités et des ressources spécifiques afin de prendre en compte ces propositions de valeur ajoutée particulières. Néanmoins, il est aussi possible de préparer une liste d'activités et de ressources plus générale et non pas pour chaque proposition de valeur ajoutée et segment.

1. Les actifs physiques, tels que les installations de production, les bâtiments, les véhicules, les machines, les systèmes, les systèmes de point de vente et les réseaux de distribution font partie de cette catégorie. Les grands magasins dépendent largement des ressources physiques, lesquels s'avèrent souvent à forte intensité capitalistique. Nous en apprendrons davantage sur les ressources physiques dans le chapitre consacré au processus d'éco-conception.

2. Les ressources intellectuelles sont constituées par les marques, les connaissances couvertes par un droit de propriété, les brevets et les droits d'auteur, ainsi que par les partenariats et les bases de données clients. L'ensemble d'entre elles constituent des éléments de plus en plus importants d'un modèle d'entreprise solide. Les ressources intellectuelles ont besoin de temps pour leur mise en place et leur développement. Les entreprises du secteur des biens de consommation dépendent fortement de

leurs marques. D'autres entreprises dépendent des logiciels et des droits de propriété intellectuelle associés développés en permanence. Un fournisseur de puces informatiques pour des dispositifs mobiles à haut débit a construit son modèle d'entreprise autour de conceptions de puces brevetées, lesquelles génèrent maintenant pour l'entreprise des redevances de licence substantielles.

3. Les ressources financières. Certains modèles d'entreprise dépendent fortement des ressources financières et/ou des garanties, telles que les liquidités, les lignes de crédit ou les options d'achat, pour embaucher des salariés clés. Un géant de la fabrication dans le domaine des télécommunications optera pour l'emprunt de fonds auprès des banques et des marchés financiers, par exemple, et utilisera lesdits fonds pour proposer un financement fournisseur lequel, à son tour, garantira la passation de commandes auprès de son entreprise, plutôt qu'auprès de celles de la concurrence.

La boîte des métaphores

La définition des activités et des ressources clés peut s'apparenter à réfléchir à comment préparer un repas pour quelques amis : toutes les tâches, les opérations et les ressources devant être envisagées.

Au-delà de quelques bons ingrédients (matériaux et ressources : différents types de légumes verts, énergie, eau et épices), vous aurez besoin d'un lieu pour cuisiner (infrastructures : une cuisine avec quelques outils, etc.), d'une manière efficace de traiter les ingrédients (production : cuisine) afin de préparer votre repas et de le servir à vos invités (distribution, vente et service : présentation et service du dîner et animation des convives). Après le dîner, vous devrez éliminer les déchets organiques et quelques sacs poubelle (gestion de la fin de vie : compostage des déchets alimentaires et recyclage des sacs poubelle).



Exemple de la région MENA

« Utiliser des matériaux bon marché, locaux et faciles à trouver s'avère essentiel »

Photo : World bank/ Yosef Hadar



Description

Dénomination de l'entreprise :
Au grain de sésame

Pays :
Maroc

Activité :
*Ateliers d'éco-conception
 et artistiques*

Année de création :
2008

Capital initial :
(non disponible)

Entrepreneur :
Asmaa Benachir

Au Grain de Sésame est une entreprise sociale de production artistique et artisanale écologiquement durable. Créée en 2008 par l'artiste Asmaa Benachir, Au Grain de Sésame compte aujourd'hui une galerie d'art en plein essor, un café littéraire et un atelier de production et de formation à l'éco-artisanat.

Ses activités les plus importantes sont les suivantes :

formations informelles au profit des femmes de Rabat-Salé Medina ;

vente de pièces d'artisanat faites main ;

gestion de la chaîne d'approvisionnement ;

réseautage culturel et co-création.

Parmi les nombreuses ressources gérées et utilisées par l'entreprise, on peut citer notamment :

des matériaux physiques tels que le papier, les teintures, les marchandises communes (comme les chaises ou les poteries) et des infrastructures telles que le magasin et l'atelier ;

des éléments numériques et intellectuels, tels que le blog Internet qui expose son histoire et promeut la durabilité et la sensibilisation sociale.

Éco-conception : Une étape vers l'eco-innovation

Plus de 80 % de l'impact environnemental et des coûts des produits et services sont déterminés au stade de la conception, d'où l'intérêt de considérer la dimension « écologique » lors de la conception d'un nouveau produit ou service.

L'éco-conception est une méthodologie qui nous aide à intégrer effectivement des critères environnementaux au stade de la conception de nos produits, services et modèles d'entreprise. Le potentiel et la marge de manœuvre et d'amélioration sont clairs. Les interventions précoces accordent bien plus de liberté et rendent possible la création de nouvelles solutions, beaucoup plus efficaces et innovantes. Par conséquent, de suivre la méthodologie d'éco-conception nous offre de nouveaux domaines d'innovation.

L'éco-conception d'un produit ou d'un service fait référence à l'application de stratégies qui nous permettent de réduire l'impact négatif de nos produits et services reliés nécessairement aux activités et ressources, tout en générant davantage de valeur ajoutée pour nos clients et les autres parties prenantes.

Un exemple ? Si nous commercialisons des marchandises telles que du mobilier, nous pourrions envisager de diminuer le poids et le volume, en supprimant les emballages ou en modifiant le design du produit, pour pouvoir le vendre démonté, ce qui réduirait les frais de transport et l'impact environnemental.

Pour commencer à appliquer l'éco-conception, il est souhaitable de réaliser un croquis général de l'écosystème de notre entreprise, incluant chacun des éléments qui interviennent dans le cycle de vie de notre produit ou service. L'approche de réflexion sur le cycle de vie se fonde sur les 8 étapes que nous évoquerons dans les pages qui suivent.



Conseils aux formateurs

L'éco-conception n'est pas une étape obligatoire pour être un « entrepreneur vert », mais cela est vivement recommandé. Un entrepreneur vert peut avant tout se focaliser sur la création de valeurs environnementales tout en assurant la viabilité économique de son entreprise. Néanmoins, l'éco-conception peut contribuer à enrichir le projet en ouvrant les portes de l'eco-innovation et augmenter sa différenciation vis-à-vis de la concurrence.



Conseils aux formateurs

Produit, service ou les deux ? Les entrepreneurs verts devront indiquer si leur proposition de valeur ajoutée se fonde sur un système produit-service (SPS) ou uniquement sur les services. À ce moment là, n'oubliez pas que, le plus souvent, un produit est lié au service spécifique le concernant, et inversement. C'est ainsi, par exemple, que si un entrepreneur vert cultive et commercialise des produits agricoles, il/elle devra éco-concevoir également le service, comme les questions afférentes à l'expérience client, aux canaux de distribution et aux relations avec la clientèle. D'autre part, un prestataire de services tel qu'un établissement hôtelier fournit aussi des produits et des ressources physiques (savon, serviettes, eau, électricité, etc.). Ceci est important, dans la mesure où il existe une interrelation étroite entre les produits, qui ont besoin de services pour être vendus et utilisés, et les services, qui ont besoin d'une infrastructure physique et de produits pour être fournis et utilisés convenablement.



Conseils aux entrepreneurs verts

Établissez des partenariats avec votre chaîne d'approvisionnement

Vous pouvez également essayer de promouvoir la durabilité par le biais de votre chaîne d'approvisionnement, en incitant vos fournisseurs à accorder davantage d'attention à l'éco-conception et en leur demandant d'intégrer des stratégies dans ce sens. Vous pouvez les impliquer dans le processus de co-création, afin d'aligner vos stratégies d'éco-conception dans un but commun.

La boîte des métaphores

L'éco-conception d'un produit ou d'un service s'apparente à la prise en compte, dans le processus relatif à une recette de cuisine, de certaines stratégies telles que l'intégration d'ingrédients issus de l'agriculture biologique (choisir des matières premières plus durables), l'utilisation d'appareils de cuissons peu énergivores (technologies plus efficaces sur le plan énergétique) ou à éviter le gaspillage une fois le repas prêt (conception visant à minimiser le gaspillage).

C'est ainsi que nous pouvons y intégrer une valeur ajoutée environnementale, économiser des ressources et éviter la pollution, etc. Autrement dit, nous pouvons rendre notre produit/service plus respectueux de l'environnement, ce qui constitue un aspect important qui renforce notre compétitivité.

Schéma de cycle de vie



Schéma de cycle de vie : résumé des 8 étapes principales du cycle de vie d'un produit ou d'un service.

Fiches d'éco-conception : comment les utiliser ?

Les fiches d'éco-conception présentées dans le cahier d'exercices constituent des outils pour évaluer et améliorer les résultats des produits et des services en termes environnementaux, afin d'identifier s'il y a une marge d'amélioration sur le plan de l'innovation

Les fiches d'éco-conception sont des « voies rapides » pour analyser, évaluer et améliorer, du point de vue environnemental, nos activités et ressources clés.

Il existe un total de 9 fiches d'éco-conception différentes, allant de 1 à 9, qui nous demandent de répondre à certaines questions concernant les aspects environnementaux, d'évaluer les performances et d'appliquer certaines stratégies d'éco-conception et d'innovation pour améliorer les résultats obtenus.



Conseils aux formateurs

Il y a un total de 9 fiches d'éco-conception. Dans le cas des entrepreneurs travaillant sur un produit et service, ils devront parcourir toutes les fiches. Ceux, néanmoins, qui ne travaillent que sur un service auront à voir les fiches 6 à 9. Nous vous conseillons dans tous les cas d'accorder également de l'attention aux cas des entreprises de services (exclusivement) car celles-ci ont besoin d'une infrastructure physique et de produits pour que les services qu'elles proposent puissent être fournis et appréciés correctement. Il existe donc une interrelation étroite entre les produits et les services. Soyez en conscient pour bien conseiller l'entrepreneur vert.

1 ÉVALUATION



2 NOTATION



3 AMÉLIORATION



Chaque fiche (de la 1ère à la 8ème) comporte 3 parties.

Commencez avec les fiches 1 à 8.

Chaque fiche comporte 3 parties.

La première (évaluer) demande de répondre à 5 questions principales concernant différents aspects du cycle de vie du produit et du service.

La deuxième (noter), vise à approfondir chacun des 5 aspects principaux, en répondant par un oui ou par un non à un ensemble de questions. Pour chaque question ayant reçu une réponse positive, nous marquons des points. Ensuite, nous additionnons tous les points, afin d'obtenir une note allant de 0 à 3 points pour chaque aspect. Pour une meilleure visualisation, nous utiliserons des couleurs (du noir au vert) et des émoticônes (du « triste » au « heureux »), tels que ceux qui apparaissent dans l'illustration. Ce système de notation nous fournit quelques indices concernant les paramètres environnementaux que nous pouvons utiliser pour évaluer nos

performances environnementales, ainsi que pour communiquer et comparer les résultats.

La troisième fiche (améliorer) nous servira d'espace vierge pour noter des idées susceptibles d'être appliquées à notre produit ou service, pour en améliorer la note. Nous pourrions pour cela puiser notre inspiration dans les stratégies d'éco-conception évoquées dans la fiche. De plus, les groupes de co-création, rassemblant quelques parties prenantes, pourront nous aider à trouver des stratégies d'éco-conception innovantes. Le moment est maintenant venu de réfléchir si nous pouvons opérer des changements pour obtenir des points perdus pendant l'étape noter. Si nous parvenons à appliquer ce que nous avons indiqué dans la case explicative (la 2ème de la 3ème partie), nous pourrions obtenir plus de points. Si tel n'est pas le cas, la note demeurera inchangée et il faudra reprendre le même chiffre dans la case nouvelle note.

L'éco-conception ne prend jamais fin, vous pouvez toujours mieux faire et repousser les frontières de l'éco-innovation encore plus loin!

Pour terminer, additionnez les résultats globaux dans la fiche 9 !

Après avoir achevé toutes les fiches assignées, nous rassemblerons les résultats (émoticônes colorés avec les points correspondants) de la troisième partie (*améliorer*) dans une matrice récapitulative, où nous pourrions calculer la note globale. Nous disposons ici d'un espace vierge optionnel où nous pourrions ajouter quelques idées ou stratégies dans un souci d'amélioration supplémentaire.



Conseils aux formateurs

Une question importante concernant le mécanisme de système de notes que vous devrez bien préciser, afin d'éviter tout malentendu dans le cadre de la réalisation des exercices du cahier d'exercices est décrite ci-après.

Dans la partie *noter* de chaque *fiche* d'éco-conception, si l'entrepreneur vert répond *autre* (ce qui signifie que *oui* et *non* ne sont pas la bonne réponse), ce dernier devra justifier sa réponse, indiquant ce qui a été fait concernant la question pour décrocher le point. Si l'entrepreneur vert est disposé à le faire, mais n'a pas encore mis en œuvre la stratégie correspondante, il n'obtient pas de point.

Dans la partie *améliorer*, l'entrepreneur vert se voit offrir une nouvelle opportunité d'agir et de faire quelque chose immédiatement. Dans ce cas, l'application de la stratégie d'éco-conception à son produit ou service lui apportera 1 point supplémentaire, à ajouter à la note finale (*nouvelle note*).



Émoticônes et couleurs pour mettre en exergue les résultats.

	1 MATERIAUX ET RESSOURCES	2 PRODUCTION	3 CONDITIONNEMENT ET DISTRIBUTION	4 UTILISATION ET ENTRETIEN	5 GESTION DE LA FIN DE VIE	6 SERVICE	7 VENTES ET COMMUNICATION	8 INFRASTRUCTURE
A	3	3	2	3	2	3	2	2
B	3	3	2	2	2	3	3	2
C	1	3	2	2	2	1	2	3
D	2	2	3	3	2	1	3	3
E	3	1	3	3	3	2	3	2

83

VOTRE NOTE FINALE

	00-30	31-60	61-90	91-120
+				
}}	00-12	13-24	25-34	35-45



Conseils aux formateurs

Quelles ont été les notes des entrepreneurs verts ? Plus ils auront obtenu de points, plus leur « poids environnemental » sera léger et plus leurs produits, services et entreprises seront durables ! Avec cette note, vous pourrez susciter une saine concurrence entre les différents entrepreneurs verts participants, afin de favoriser un engagement plus profond pour obtenir de meilleurs résultats. Les entrepreneurs verts pourront marquer leurs points une première fois puis revenir et mettre à jour leurs notes s'ils ont effectué des améliorations.

Si vous avez un produit, commencez ici !

Le produit est la partie matérielle (tangibile, physique) de notre proposition de valeur ajoutée, et il représente l'élément essentiel pour lequel un client est disposé à payer.

La manière dont nous concevons notre produit doit être considérée d'un point de vue environnemental, au-delà des critères habituels (tels que l'ergonomie, la rentabilité, la sécurité, l'esthétique, etc.). Nous devons pour cela comprendre et définir les étapes du cycle de vie de notre produit. Comme nous l'avons déjà évoqué, le cycle de vie d'un produit se définit selon 5 étapes : les matériaux et les ressources, la production, l'emballage et la distribution, l'utilisation et l'entretien et enfin, la gestion de la fin de vie.



Les étapes du cycle de vie d'un produit.



Conseils aux formateurs

Gardez à l'esprit que le plus d'informations l'entrepreneur vert aura collecté, le mieux il connaîtra son affaire et sa chaîne d'approvisionnement, de sorte que vous devrez insister en permanence sur ce point. L'accès à des informations précieuses aidera l'entrepreneur vert à mettre un terme aux inefficacités, à découvrir des problèmes et à trouver de nouvelles idées d'amélioration.

Les étapes du cycle

Dans le secteur du textile, par exemple, le processus de sablage (un traitement de la surface pour les jeans très dangereux) peut être remplacé par les technologies à l'ozone, avec une économie de jusqu'à 67 % de consommation énergétique par unité !

1. Matériaux et ressources

Lors de cette première étape, nous devons identifier les types de composants, matériaux et ressources que nous allons utiliser, ainsi que leur provenance. Il s'agit d'une étape importante, durant laquelle nous identifions et « comptons » tout ce dont nous avons besoin pour créer notre produit, en considérant le nombre, le type et la qualité des matériaux et des ressources nécessaires (tels que l'eau et l'électricité).

Lors de cette étape, nous pourrions saisir d'excellentes opportunités en termes de consommation de matières premières. Imaginez les économies que vous feriez si vous pouviez fournir le même produit et les mêmes fonctionnalités avec 20 % en moins de matériaux ou avec 100 % de composants recyclés et meilleur marché.

2. Production

Lors de cette étape, nous identifierons les principaux stades de la production (incluant les processus, les traitements, les opérations de fabrication, etc.). Un nombre élevé de produits complexes, avec beaucoup d'éléments en provenance de lieux éloignés, rendent notre entreprise plus vulnérable.

Les nouvelles technologies efficaces, au stade de la production, pourront nous aider à améliorer la façon dont nous travaillons nos produits et services. Dans le secteur du textile, par exemple, le processus de sablage (un traitement de la surface pour les jeans très dangereux) peut être remplacé par les technologies à l'ozone, avec une économie de jusqu'à 67 % de consommation énergétique par unité !

3. Emballage et distribution

À ce stade, nous devons identifier les principales questions logistiques, telles que les infrastructures de distribution, d'emballage et de réseau de vente au détail. Les aspects environnementaux clés de cette étape ont trait :

aux moyens de transport et aux distances ;

à la forme des matériaux d'emballage, ainsi qu'à leur taille et à leur poids.

Les matériaux et la conception d'emballages innovants, ainsi que les nouveaux moyens de transport, deviennent monnaie courante. Dans de nombreuses villes, les alternatives écologiques fonctionnent bien. Les petits colis durables sont livrés à pied ou à vélo, une manière plus verte d'apporter notre valeur ajoutée aux clients.

4. Utilisation et entretien

La phase relative à l'utilisation concerne l'interaction du client avec le produit. Elle peut être divisée en trois groupes principaux :

les produits qui utilisent directement des ressources (consommables, énergie et eau, principalement), comme une lampe ou un ordinateur portable ;

les produits nécessitant énormément d'entretien (de l'eau, du savon, de l'énergie, etc.), comme le textile ou la coutellerie ;

les produits nécessitant peu d'entretien (quasiment aucune ressource n'est requise pour les entretenir ou les faire fonctionner), comme une chaise.

Nous concentrerons notre attention sur les premier et deuxième groupes, dans la mesure où les produits consommateurs d'énergie (par exemple) enregistrent en général de mauvaises performances à ce stade de leur cycle de vie. La promotion d'une utilisation partagée, des modalités de réparation faciles et une conception classique, nous aideront à créer un produit qui dure, comme un vieux vin qui prend de la valeur avec le temps !

5. Gestion de la fin de vie

Nous voilà arrivés à la fin de la vie du produit. Ce qui arrivera par la suite dépendra de ce qui aura été notre réflexion à ce stade de la conception. Une excellente éco-conception pourrait rendre notre produit quasiment « immortel », défiant « l'obsolescence » (une « fin » prématurée), supprimant complètement la notion de gaspillage au profit d'une sorte de « renaissance » sous la forme de nouveaux produits industriels ou d'une matière organique sûre qui retournera dans la nature (dans le cadre du système de recyclage naturel).

L'application de stratégies d'éco-conception dans la phase de fin de vie peut débloquent des opportunités très intéressantes pour améliorer les performances environnementales et créer de l'épargne ou de nouvelles sources de revenus. De nombreux produits peuvent être revendus et réutilisés dans toute une cascade d'autres secteurs du marché, de sorte qu'il s'avère essentiel de réfléchir à la manière dont nous concevons notre produit ou dont nous définissons notre service, afin de saisir ces opportunités. C'est ainsi, par exemple, que les entreprises associées au secteur automobile ont commencé à récupérer les pneus usagés, pour des applications urbaines. Quelque chose qui était un déchet particulier (un coût) pour un secteur, devient une matière première très bon marché pour un autre (des économies !). C'est formidable, n'est-ce pas ?

L'application de stratégies d'éco-conception dans la phase de fin de vie peut débloquent des opportunités très intéressantes pour améliorer les performances environnementales et créer de l'épargne ou de nouvelles sources de revenus.



Conseils aux formateurs

Il existe une stratégie intéressante et innovante à envisager. L'économie circulaire fait avancer les entreprises vers la servitisation des produits. La servitisation implique que les produits deviennent des services et que les propriétaires de ces produits deviennent des utilisateurs du produit de « l'autre ». Cette utilisation « de l'autre » peut être celle du fabricant ou du distributeur, qui conserve la propriété efficacement pour fournir l'accès ou l'expérience aux utilisateurs.

La servitisation réduit l'impact d'une propriété inefficace, au profit d'une option plus durable et innovante pour les utilisateurs. Un exemple récent pour ceci est le covoiturage. Tous les jours, de plus en plus de gens modifient leur point de vue, passant d'une propriété inefficace et onéreuse à payer de l'heure pour une solution alternative. C'est ainsi qu'ils réduisent leur impact environnemental, en utilisant la voiture uniquement lorsque cela s'avère nécessaire, et en économisant également beaucoup d'argent !

Exemple de la région MENA

« Matériel usagé pour embellir les intérieurs »

Photo : World bank/ Curt Carnemark



2.5 Activités et ressources clés

Dénomination de l'entreprise :
DAWAYER

Pays :
Égypte

Activité :
Éco-conception

Année de création :
NC

Capital initial :
NC

Entrepreneur :
Habiba Shawkat, Khadija
Radwan, Salma Sherif et
Neama El Gawady

Description

Fondée par des créatrices de mode, Dawayer est un cabinet de design se donnant pour objectif de créer des produits respectueux de l'environnement conçus dans le respect des normes de qualité les plus exigeantes. Dawayer a mis au point un nouveau matériau unique, conçu à partir des déchets agricoles issus du processus de récolte du riz, dans le but de fabriquer des accessoires pour la maison et du mobilier respectueux de l'environnement, tels que des blocs d'éclairage, des tables et des outils.

Étape par étape, de la production à la fin du cycle de vie, leurs produits ont été étudiés et remaniés pour optimiser la consommation de matériaux et appliquer de bonnes pratiques. Parmi les stratégies mises en œuvre, on peut citer celles qui suivent :

fermeture des cycles, choix de contenus recyclés (déchets agricoles) en tant que matières premières ;

minimisation de la masse et du volume, pour une distribution plus efficace ;

extension de la durée de vie des produits, grâce à une conception durable et réparable ;

promotion de valorisation énergétique lorsque le produit n'est plus utilisable.

Ces stratégies d'éco-conception aident l'entreprise à dégager des bénéfices intéressants, des économies en termes de matières premières et de frais de transport à la réduction de son impact environnemental, tout en promouvant, d'une manière concomitante, les industries locales et en évitant le gaspillage inutile.

Qu'en est-il du service ?

Un service est une action consistant à aider quelqu'un ou à accomplir un travail pour quelqu'un, un ensemble d'interactions et d'interfaces qui facilitent la réalisation de certaines tâches ou la fourniture d'une certaine valeur ajoutée. Vous aurez pour cela besoin d'une expérience client bien conçue (ce que le client va éprouver, vivre et avec quoi il va interagir), grâce à une interface utilisateur efficace et agréable (il pourrait s'agir d'un canal de ventes ou de votre site Internet, par exemple).

Le service englobe la génération, la fourniture et l'échange d'informations, d'émotions, voire même d'éléments physiques. Il relève de l'expérience, qu'il soit lié à des objets tangibles ou non. En raison de sa nature particulière, le cycle de vie du service diffère de celui des produits, dans la mesure où il fonctionne, de manière simultanée, à partir de deux perspectives, à savoir :

Le service englobe la génération, la fourniture et l'échange d'une valeur ajoutée (des informations, des émotions, voire même des éléments physiques).

1. Celle des utilisateurs (nos clients), qui utilisent le service, en font l'expérience et interagissent avec ;

2. Celle du fournisseur (nous-mêmes), qui concevons, définissons et optimisons l'expérience et l'utilité.

Ces deux perspectives s'avèrent utiles pour mieux comprendre le « cycle de vie » du service. Le lien entre l'utilisateur et le fournisseur est bien plus réactif et dynamique dans le temps, de sorte que nous pouvons ajuster la performance d'ensemble et obtenir de meilleurs retours d'expérience de la part des utilisateurs.



Conseils aux formateurs

Comment mieux expliquer ce qu'est un service ? La tâche n'est pas toujours aisée. Nous vivons entourés de services, mais nous les apercevons à peine. Pour l'entrepreneur vert qui fournit un service courant, tel que la location de vélos ou des services touristiques, il pourrait être facile d'expliquer et de comprendre cette notion. En revanche, dans le cadre de projets associés à un produit, il est souhaitable d'accorder de l'attention à la réflexion concernant le rapport entre le produit et le service, et de conseiller aux entrepreneurs verts d'y consacrer du temps.

La boîte des métaphores

Ce service consisterait à imaginer l'expérience offerte à vos clients, qui attendent d'être servis et de déguster leur repas.

Il comporte tout ce que vous devez préparer et fournir (physiquement ou non) pour les satisfaire et les mettre à l'aise. Vous en conviendrez certainement, un repas (produit) n'est pas réussi sans un service et une présentation appropriés.

Les services sont un condensé d'émotions (vos clients savourant votre repas, la lumière tamisée et la musique) et d'aménagements divers bien orchestrés tels que la décoration de la salle, la disposition des couverts ou encore la maîtrise de la température.

Ainsi, pour résumer, si vous souhaitez proposer le plus merveilleux des repas, il vous faut être à la fois un excellent hôte et serveur sans vous contenter d'être seulement un grand cuisinier !

Éco-conception d'un service

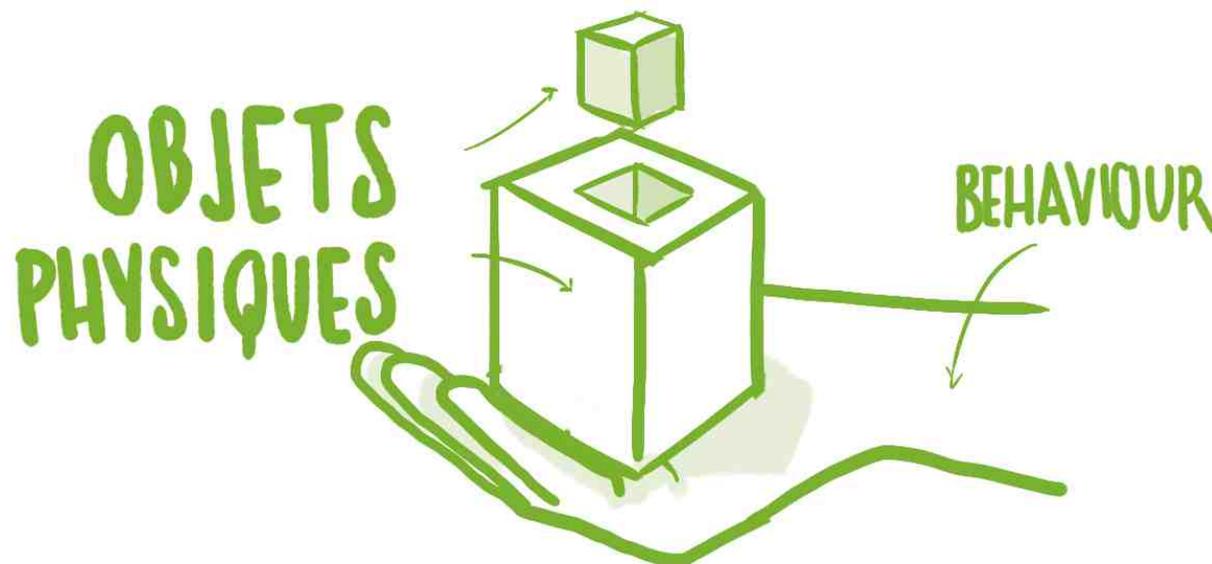
Nous nous lançons dans la création d'une entreprise verte. Aussi devons-nous centrer nos efforts et notre attention sur les questions environnementales associées aux services. Cette démarche ne sera pas aussi intuitive que l'éco-conception d'un produit dans la mesure où le service peut ne pas prendre un aspect matériel (mais nous verrons comment gérer ce problème !)

Afin de clarifier ce défi particulier, il est recommandé de tenir compte de deux principaux aspects à aborder lorsqu'il est question d'éco-conception de service :

Le comportement, qui renvoie à la manière dont l'utilisateur interagit au cours du service, étape par étape.

Les accessoires physiques, qui correspondent aux produits et aux ressources qui accompagnent l'expérience (gadgets ou objets matériels utilisés pendant le service).

L'éco-conception de notre service nous permettra d'influencer le comportement et l'attitude de nos clients vis-à-vis de l'environnement. Bien qu'il paraisse plus facile d'éco-concevoir un produit, l'éco-conception d'un service offre d'énormes opportunités pour innover et apporter une valeur ajoutée encore supérieure.



L'éco-conception de service se rapporte à des composants physiques et à leur mode d'utilisation.

Aussi, même si nous fournissons un service, nous devons tenir compte et établir une liste de tous les composants matériels dont nous avons besoin pour servir nos utilisateurs.

Conception de service : un comportement responsable

L'interaction entre l'utilisateur et l'infrastructure définit les comportements et modifie les habitudes. Les facteurs psychologiques, culturels et émotionnels jouent un rôle très important dans la façon dont les utilisateurs vivent et jouissent des services.

Pour garantir des habitudes durables de la part de nos utilisateurs, nous devons mieux les connaître. De manière générale, nous avons observé, avec le temps, une tendance humaine à la paresse lorsque les conditions favorisent cet état. Nous recommandons par conséquent de concevoir une interaction impliquant un minimum d'effort, avec le moins d'étapes, de clics ou d'actions possibles.

Par exemple, pour réduire la consommation d'eau dans les chambres d'hôtel, nous pourrions compter sur la conscience des utilisateurs ou sur une installation technique donnée, mais il serait probablement plus sûr de commencer par les motiver au moyen de programmes de récompense, de remise ou d'autres idées associées au plaisir. La nature humaine est un univers complexe ; ne l'oublions pas lors de la conception de notre service, cela nous permettra certainement d'augmenter nos chances de susciter un comportement plus économe.

Autre exemple : une application mobile qui aiderait des milliers d'utilisateur à sélectionner leurs produits en grande surface, favorisant ainsi une consommation responsable ou informant l'utilisateur sur l'agriculture biologique.

Conception de service : des accessoires physiques

La majeure partie de l'activité de service courante repose sur des objets concrets. Des formats papier (journaux, places de concert, contrats, etc.) aux petits gadgets et accessoires (cartes SIM de téléphone, cartes de crédit, etc.), des marchandises (serviettes, savon, denrées alimentaires, etc.) aux produits volumineux (véhicules, équipement de plongée, mobilier, etc.). Le mode de production, d'utilisation et de déplacement des objets a un impact conséquent sur l'environnement et la société. Comme nous l'avons découvert précédemment, il est important d'évaluer et de réduire les répercussions négatives générées par ces produits. Aussi, même si nous fournissons un service, nous devons tenir compte et établir une liste de tous les composants matériels dont nous avons besoin pour servir nos utilisateurs. Dans le secteur de l'information ou de l'événementiel, par exemple, on a pu observer une transition radicale entre les actifs physiques et numériques, les journaux ou places de concert évoluant à grands pas vers la dématérialisation.

Exemple de la région MENA

*Utiliser les « conseils verts »
pour faire d'un trajet en bus
inconfortable une expérience
amusante et relaxante !*

Photo : World bank/ Curt Carnemark



Description

Au Caire, la circulation routière est considérée comme l'une des plus difficiles au monde. Le niveau élevé de pollution et la circulation très éprouvante et chaotique constituent un réel problème au sein de la mégalopole égyptienne. Se déplacer dans la ville peut se révéler un vrai calvaire. Tayssir Hawary et son équipe ont eu une idée intéressante : Tawseela, un service de bus innovant qui propose un trajet relaxant, productif, amusant et plaisant à travers les rues du Caire. Ils ont eu envie de créer une nouvelle alternative de transport, d'apparence colorée et joyeuse, comme une touche de gaieté dans l'environnement négatif de la circulation, en offrant une atmosphère intérieure confortable et reposante. Ce système est né de la vision commune d'un trajet qui permettrait aux utilisateurs de mieux appréhender leur journée, et qui ne se limiterait pas à une simple course. Comment ça marche ? Les membres montent à bord et descendent du véhicule à des arrêts prédéterminés et jouissent également de quelques aménagements supplémentaires. Des forfaits sont disponibles pour 10 trajets ou pour un mois complet, ce dernier revenant à environ 130 \$ par mois.

Les stratégies suivantes ont été mises en pratique pour favoriser un renouvellement de l'offre de transport public au sein de la circulation légendaire du Caire :

Promotion de l'esprit communautaire et encouragement de l'utilisation collective des moyens de transport installation de toits verts (avec des plantes) pour sensibiliser le public au problème de la pollution dans la ville en collaborant

Dénomination de l'entreprise :
TAWSEELA

Pays :
Égypte

Activité :
Service de transport

Année de création :
2012

Capital initial :
NC

Entrepreneur :
Tayssir Hawary and team

avec et en aidant les fournisseurs de panneaux solaires à gagner en visibilité.

Co-crétation d'itinéraires en concertation avec les clients qui ont été interrogés sur leurs itinéraires de trajet communs.

Installation du wifi et décoration du véhicule avec des couleurs gaies pour rendre l'expérience amusante.

Formation des chauffeurs à une meilleure maîtrise des règles de circulation et à une conduite plus calme afin de réduire le stress des passagers.

Vente et communication responsables

La communication et la vente constituent l'un des composants les plus importants d'un projet d'entreprise lorsqu'elles visent à apporter au client la juste valeur du travail de l'entrepreneur. Pour y parvenir, nous devons être prêts à démarcher et vendre nos produits et services. Nous sommes en effet les mieux placés pour parler de notre produit/service !

Sans bon vendeur, vous avez peu de chances d'y parvenir, même avec le meilleur produit du monde.



Conseil aux entrepreneurs Communiquer avec à propos

Si vous souhaitez certifier votre produit, vous avez la possibilité de vous documenter sur les écolabels, les exigences techniques et légales concomitantes et les coûts impliqués.

Cependant, nous vous recommandons de commencer au plus simple, avec une déclaration environnementale autonome. C'est une façon plus rapide et économique de communiquer les bénéfices environnementaux de votre produit ou service !

Certains marchés spécifiques peuvent également exiger ce type d'étiquetage comme condition préalable à la vente de ces produits. Restez à l'affût et recherchez des opportunités d'éco-étiquetage !

Transparence et traçabilité

Une communication responsable repose entre autres sur la transparence et l'information. Lors de la vente d'un produit « éco » ou « vert », les consommateurs ont besoin de savoir ce qui se cache derrière le libellé de produits et services verts. Attendez-vous donc à recevoir des questions et demandes d'informations complémentaires.

Les consommateurs veulent savoir ce qui se cache derrière les produits et services verts qu'ils achètent.

Marketing vert

Ce terme renvoie à un processus de vente de produits et/ou services qui s'appuie sur leurs avantages écologiques. Le marketing vert favorise le succès des produits et services verts sur le marché et leur permet d'atteindre de nouveaux clients et/ou d'améliorer leur positionnement.

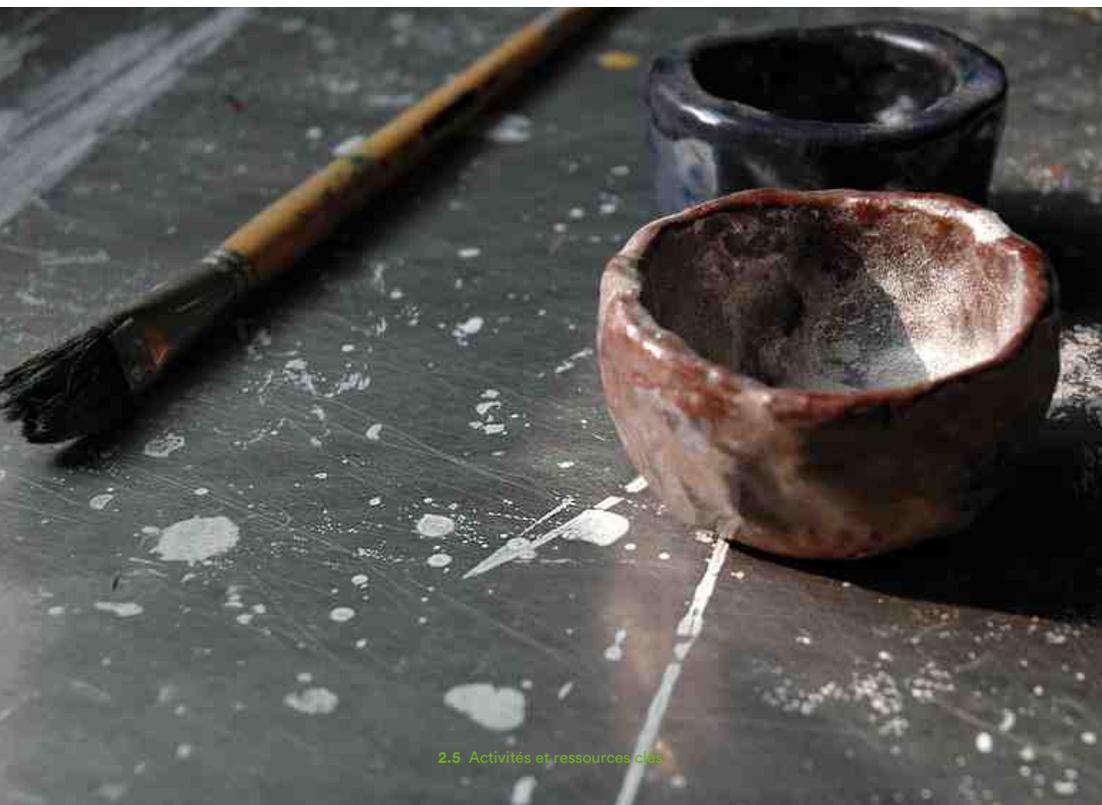
Étiquetage vert (ou éco-étiquetage)

Il aide les consommateurs à identifier facilement les produits et services dont l'impact sur l'environnement est réduit tout au long de leur cycle de vie. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un choix délibéré, et dans d'autres cas cette option peut être obligatoire en fonction du cadre légal du pays. Les produits tels que les appareils électriques et électroniques, les produits chimiques ou les bâtiments peuvent être améliorés afin d'obtenir un éco-étiquetage de façon à respecter les conditions légales ou la demande du marché. Certains marchés spécifiques peuvent également exiger ce type d'étiquetage comme condition préalable à la vente de ces produits. Restez à l'affût et recherchez des opportunités d'éco-étiquetage !

Exemple de la région MENA

*En quoi le label « vert »
peut-il concerner chacun
d'entre nous...*

Photo : Inconnu



Dénomination de l'entreprise :
O'DAssia peintures

Pays :
Maroc

Activité :
*Production et commercialisation
de peintures vertes*

Année de création :
2007

Capital initial :
(1,1 million d'euros)

Entrepreneur :
M. Abdessamad Jennane

Description

O'Dassia peintures vend de la peinture pour bâtiment sans solvants et entièrement à base d'eau. M. Abdessamad Jennane, fondateur de la société, a positionné son offre sur un marché très concurrentiel au Maroc, alors que le marché de la peinture écologique reste très peu exploité.

Mais les consommateurs doivent encore être informés des bienfaits des produits verts, et il faut pour cela trouver des arguments de vente solides. Abdessamad a donc centré sa communication sur la santé et la sécurité :

Les produits O'Dassia sans solvants réduisent les risques de développement d'asthme et d'allergies et éliminent les odeurs désagréables pendant et après l'application de la peinture.

Le temps de séchage passe de 48 heures (peintures avec solvants) à 1 heure.

Une sécurité maximale est assurée grâce à ses composants non inflammables.

Les performances techniques (peinture lavable, couleur qui ne s'efface pas, facilité d'application d'une peinture à l'eau sans solvants) sont également au rendez-vous.

Ces arguments de vente doivent expliquer le sens du terme « vert » en rappelant aux consommateurs les difficultés qu'ils risquent de rencontrer en utilisant des peintures à des fins personnelles et en les informant des problèmes de sécurité afin de provoquer de « nouvelles » attentions.

Gestion efficace des infrastructures

La gestion des activités et des infrastructures est liée à la création de valeur efficace, non issue directement des produits ou des services mais d'une gestion plus sage des locaux (hôtels, bureaux, boutiques, etc.), des infrastructures de base et des méthodes opérationnelles commerciales. Quelques exemples : les politiques d'économie d'énergie et d'eau dans nos locaux et la limitation des impressions ou le changement des habitudes de nos employés.

Une gestion efficace des infrastructures consiste à gérer nos infrastructures et nos activités de manière plus durable. Elle est donc liée à la création de valeur durable, non issue directement des produits ou des services mais d'une gestion plus sage des locaux (hôtels, bureaux, boutiques).

Numérisation

Aujourd'hui, sur fond de révolution technologique, vous avez peut-être remarqué que de nombreuses entreprises transitent d'une sphère matérielle vers un univers davantage virtuel. Pour ce faire, nombre de sociétés et d'entrepreneurs ont choisi d'opter pour le tout numérique et le télétravail tandis que les applications en ligne se développent à un rythme exponentiel, permettant ainsi aux collaborateurs de gagner du temps et d'adopter des styles de vie plus durables en évitant les trajets du quotidien. Voilà une bonne manière de commencer à réduire l'impact des infrastructures !

Approvisionnement vert

L'approvisionnement vert consiste à se procurer les actifs stratégiques dont nous avons besoin auprès de fournisseurs verts spécifiques, généralement connus pour

leurs politiques environnementales ou leurs labels verts. Il représente une opportunité intéressante à exploiter. Des produits, services et infrastructures verts peuvent être achetés, engagés ou loués pour fournir à nos clients des solutions respectueuses de l'environnement. La mise en place d'une politique d'approvisionnement vert au sein de notre entreprise a pour objet de renforcer notre fondement vert avec des faits concrets et peut se révéler utile à notre démarche de marketing vert !

Par exemple, le secteur de l'écotourisme dénombre de nombreux hôtels qui utilisent déjà du savon, des produits chimiques et des produits d'hygiène respectueux de l'environnement (et souvent écolabellisés) afin d'assurer la fourniture d'un service cohérent à leurs utilisateurs.

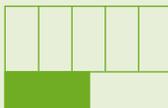
La boîte des métaphores

La vente et la communication incarnent la manière dont vous séduisez vos clients pour les inviter à goûter et à apprécier la valeur de vos plats. Votre capacité à leur fournir des informations intéressantes et fiables est fondamentale. La transparence concernant la recette et le processus de préparation vient ajouter une valeur particulière à votre travail et sera très appréciée de vos clients.

La gestion efficace des infrastructures peut renvoyer à la salle de restaurant et à la façon dont vous gérez l'éclairage, la température et l'aération. Afin d'améliorer ces aspects, vous pourriez même utiliser quelques astuces intelligentes pour économiser beaucoup d'énergie et d'eau, vous ne croyez pas ?

2.6 Structure des coûts

Votre structure des coûts doit être bien équilibrée, notamment avec de faibles coûts fixes, pour lancer votre initiative avec vivacité !



En résumé

Une entreprise doit faire face à de nombreux coûts, de l'achat des matières premières au règlement du loyer ou des salaires. Une classification soignée de ces coûts (fixes et variables) permet à l'entreprise d'analyser et d'améliorer ses performances. Ce chapitre/cette section aborde quelques concepts essentiels à une gestion appropriée de notre activité et à la prise de décisions éclairées.

Il est primordial de disposer d'une structure de coûts bien équilibrée afin d'éviter l'échec.

Résultats attendus

Nous cherchons ici à définir une première approche de comptabilité de gestion qui nous permettra de maintenir notre activité comme il se doit. Il est primordial de disposer d'une structure de coûts bien équilibrée afin d'éviter l'échec. Nous pouvons également innover en la matière, moyennant une réduction de notre structure des coûts, en particulier les coûts fixes, via la mise en œuvre de certains mécanismes/outils de réduction des coûts.

Go to exercise 16.
Cost structure
(Cahier d'exercices,
pp.124–125)

Coûts fixes contre coûts variables

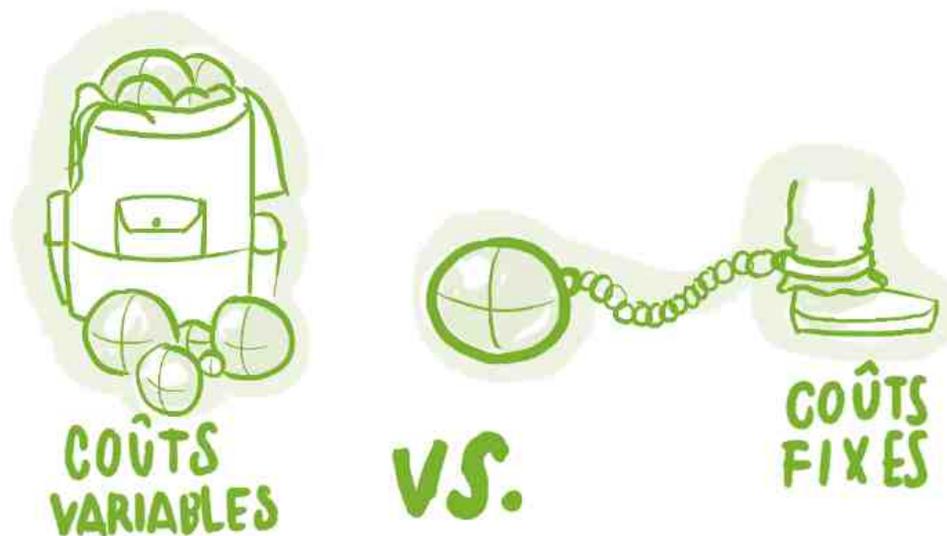
Plus les coûts sont variables, mieux c'est !

La structure des coûts renvoie aux types et aux proportions relatives de coûts fixes et variables engagés par une entreprise. Les coûts variables évoluent en fonction du rendement de production. Les coûts fixes restent identiques, quel que soit le rendement. Exemples de coûts variables : matières premières, salaires des employés (s'il s'agit de travailleurs temporaires), énergie/carburant pour les machines. Exemples de coûts fixes : loyer, salaires des employés du siège social, chauffage et éclairage, assurance, intérêts des prêts.

Nous utilisons la structure des coûts pour déterminer les prix, lorsque nous utilisons une stratégie tarifaire basée sur les coûts, ainsi que pour mettre en exergue les domaines dont les coûts pourraient être éventuellement réduits ou au moins mieux maîtrisés. La modification

de la structure des coûts d'une entreprise, pas seulement dans son ensemble mais entre les composantes de coûts fixes et variables, risque d'altérer la position concurrentielle de l'entreprise. Par exemple, nous pouvons externaliser les fonctions d'un service auprès d'un prestataire disposé à facturer l'entreprise en fonction des niveaux d'utilisation. Ce faisant, nous éliminons un coût fixe en faveur d'un coût variable, ce qui permettra à l'entreprise de générer un profit à des niveaux de vente inférieurs.

En particulier lors du lancement d'une nouvelle entreprise, alors que peu de revenus sont générés et qu'il reste encore à acquérir de la clientèle, il est très important de minimiser autant que possible les coûts fixes de la structure des coûts.



Les coûts variables (matières premières, énergie/carburant pour les machines, etc.) et les coûts fixes (loyer, salaires, chauffage, éclairage) déterminent notre structure des coûts.

Coûts directs contre coûts indirects

Les coûts directs peuvent être identifiés directement par la production d'un bien ou d'un service ; par exemple les matières premières. Les coûts indirects ne peuvent pas être associés à chaque produit car ils doivent être assumés, que la production des biens ou services ait lieu ou non ; par exemple le loyer du bâtiment/ des bureaux.

Une entreprise peut évaluer la conséquence d'une décision en la comparant aux avantages (probablement en termes de bénéfices ou de revenus) dont elle aurait pu jouir si elle avait choisi une autre option.

Coût d'opportunité

Un coût d'opportunité désigne la perte d'un gain potentiellement généré par les autres options lorsqu'une option spécifique est choisie. Une entreprise peut évaluer la conséquence d'une décision en la comparant aux avantages (probablement en termes de bénéfices ou de revenus) dont elle aurait pu jouir si elle avait choisi une autre option. Le coût d'opportunité de l'achat d'une nouvelle pièce de machine peut être comparé aux avantages générés par l'utilisation de cette somme d'argent pour financer une nouvelle campagne publicitaire, par exemple.



Conseils aux formateurs

Il est important d'informer les entrepreneurs verts du lien direct entre la structure des coûts et les activités et ressources clés définies précédemment qui, à leur tour, sont associées à la proposition de valeur ajoutée. C'est alors que l'entrepreneur prendra conscience des coûts associés aux achats et à la mise en œuvre des activités. Si un élément se révèle trop onéreux, l'entrepreneur peut toujours rebrousser chemin et adapter les activités et les ressources définies. Il s'agit là d'un processus itératif. N'oubliez pas non plus que tout changement peut avoir des répercussions sur l'ensemble du modèle économique !



Conseils aux entrepreneurs verts

Réduire le capital d'une startup

Vous n'avez pas nécessairement besoin d'opérer des investissements élevés pour lancer un produit/service. Les coûts de développement peuvent être allégés de différentes manières, comme vous le verrez ultérieurement. En outre, ne pensez pas que vous deviez développer chaque partie de votre projet : trouver le bon partenaire afin d'externaliser vos activités peut vous aider à économiser beaucoup de temps et d'argent.

La boîte des métaphores

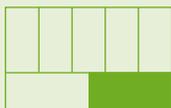
Les coûts s'apparentent à vos dépenses associées à la cuisine, le chauffage, les ingrédients, le loyer de l'établissement, etc. Ils jouent un rôle fondamental dans la définition de la qualité et des possibilités du repas que vous cuisinez. Des coûts élevés (donc de meilleurs ingrédients, outils de cuisine, etc.) donnent probablement lieu à un meilleur repas, mais tout le monde n'en a pas les moyens (si vous avez fixé un prix pour le repas, dans cet exemple). Ils ont une incidence sur la proposition de valeur ajoutée et la qualité du repas, mais également sur le public.

Si nous préparons un repas pour des amis, certains exemples de coûts fixes incluent le paiement du loyer de notre domicile, l'équipement de cuisine (four, réfrigérateur, etc.) ou l'achat de jolies assiettes et d'une belle nappe. Les coûts variables seraient l'argent dépensé pour acheter les aliments et les boissons nécessaires pour préparer le repas. De manière similaire, certains coûts directs seraient associés aux aliments tandis que le coût indirect

serait associé au loyer. Dans ce cas, le coût d'opportunité pourrait être la somme d'argent que nous n'avons pas gagné ce jour-là car nous étions occupés à préparer le repas et n'avons pas pu travailler.

2.7 Flux de recettes

Définissez l'origine de vos flux de recettes et maximisez-les à partir de chaque segment de clientèle !



Types de flux de recettes (de gauche à droite) : rémunération de l'utilisation (hébergement dans un éco-gîte), vente d'actifs (produit écologique ou machine à laver écologique), publicité (bannière de produit/service écologique) et location (véhicule électrique).

L'introduction de nouvelles stratégies de tarification, de facturation et de propriété peuvent générer un avantage concurrentiel très difficile à reproduire.

En résumé

Les flux de recettes constituent le bloc fonctionnel qui représente les liquidités (et non le bénéfice, qui correspond aux recettes après déduction des coûts) générées par une entreprise à partir de chaque segment de clientèle. Les alternatives innovantes de production de recettes élaborent de nouveaux moyens de convertir les offres et autres sources de valeur d'une entreprise en liquidités. Il est important de comprendre les valeurs chères aux clients et aux utilisateurs et d'identifier les opportunités de production de recettes ou de tarification. Les modèles innovants de production de recettes remettent souvent en question les principes du secteur en ce qui concerne les contenus des offres, leur prix et la manière de générer des recettes. Dans de nombreux cas, ces principes ne font l'objet d'aucune révision pendant plusieurs décennies. L'introduction de nouvelles stratégies de tarification, de facturation et de propriété peuvent générer un avantage concurrentiel très difficile à reproduire.

Résultats attendus

Nous entendons ici définir les différentes manières de générer des revenus à partir de chacun de nos segments de clientèle.

Allez à l'exercice 17.
Flux de recettes
(Cahier d'exercices, p.128).

Une fois cet exercice terminé, vous serez en mesure de comparer la structure des coûts et les flux de recettes afin d'évaluer le bénéfice potentiel que votre entreprise peut générer, au moyen de l'exercice 18.
Résumé des coûts et des revenus
(Cahier d'exercices, p.66).

Comment générer des flux de recettes ?

Nous devons connaître avec précision l'importance de chaque flux de recettes et identifier celui qui correspond le mieux à un segment ou un canal de clientèle particulier.

Les flux de recettes sont essentiels pour notre activité, et il existe de nombreux moyens différents de les générer !

Vente d'actifs

Une vente d'actifs est ainsi dénommée lorsque le vendeur laisse à l'acheteur le contrôle total de la propriété du produit une fois le paiement effectué. En d'autres termes, le produit est transféré d'une main à l'autre, en retour d'un règlement. Par exemple, lorsqu'un entrepreneur vend un produit (par exemple une pomme biologique).

Rémunération de l'utilisation

On vend l'utilisation d'un service particulier, dont le montant varie en fonction de l'utilisation. Par exemple, un éco-gîte facture ses clients en fonction du type de chambre occupée et du nombre de nuits passées. Un service de livraison facture ses clients pour la livraison d'un colis d'un point A à un point B.

Frais d'abonnement

On vend ici un accès permanent ou récurrent à un service. Une salle de gym vend à ses

membres un abonnement mensuel ou annuel qui lui permet d'accéder à ses installations sportives.

Location

Le flux de recettes est créé en octroyant à une personne le droit exclusif d'utiliser un bien particulier pendant une durée déterminée en retour d'une rémunération. Les bailleurs perçoivent des revenus récurrents et les locataires payent une partie de coût total de possession. Les locations (de voitures, villas, machines agricoles, etc.) en sont des exemples courants.

Concession de licence

Les propriétaires des contenus conservent les droits d'auteur tout en cédant les licences d'utilisation à des tiers. C'est ainsi que les entreprises médiatiques génèrent leurs revenus, à l'instar des titulaires de brevets de technologies particulières.

Frais de courtage

Les recettes proviennent ici de services d'intermédiation fournis pour le compte d'au moins deux parties. Les courtiers et agents immobiliers touchent une commission chaque fois qu'ils parviennent à finaliser une transaction entre un acheteur et un vendeur. Un entrepreneur vert peut jouer le rôle d'intermédiaire et d'élément connecteur entre des agriculteurs biologiques et les consommateurs, en fournissant une plateforme qui facilite les transactions tout en touchant une commission chaque fois qu'une transaction est finalisée.

Publicité

Les frais de publicité associés à un produit, un service ou une marque spécifique forment la base de ce flux de recettes. Les revenus du secteur de la presse et des médias reposent généralement sur cette approche, qui s'est étendue à la publicité en ligne et à la vente de logiciels.

Mécanismes de tarification

Les flux de recettes peuvent être associés à différents mécanismes de tarification, tels que les prix fixes, la négociation, les enchères, la tarification dépendante du marché, la tarification dépendante du volume ou la tarification en temps réel.

Par exemple, les prix fixes reposent sur des variables statiques et restent inchangés. Pourtant, ils peuvent faire l'objet de remises en fonction du nombre d'articles achetés ou du service demandé (le prix peut également être créé spécialement pour un segment de clientèle particulier). À l'inverse, la tarification dynamique varie en fonction des conditions de marché et est subordonnée au pouvoir et aux aptitudes de négociation de l'acheteur. Dans le cas de la tarification en temps réel, le prix varie en fonction des stocks et du moment de l'achat (comme par exemple les billets d'avions et les chambres d'hôtel). La grande difficulté pour l'entrepreneur consiste alors à définir un prix en accord avec la stratégie.

Il serait intéressant de réfléchir ici à l'élaboration d'un mécanisme de tarification, en interagissant avec les clients et en sollicitant leurs remarques, et à la valeur réelle (ou attendue) qu'il convient d'y associer.

Il serait intéressant de réfléchir ici à l'élaboration d'un mécanisme de tarification, en interagissant avec les clients et en sollicitant leurs remarques, et à la valeur réelle (ou attendue) qu'il convient d'y associer.



Conseils aux entrepreneurs verts *Soyez informé(e) des nouveaux modèles d'entreprises !*

Au cours des dernières décennies, une tendance de modèle de consommation mieux raisonnée est progressivement apparue : acheter local, privilégier la qualité même pour un prix plus élevé, appuyer une consommation de circuit court, etc. Nous observons aujourd'hui de nouveaux modèles de consommation, entraînés par des préoccupations sanitaires et environnementales. En particulier, l'économie circulaire et collaborative tend à rassembler acteurs et communautés autour d'objectifs communs visant à limiter plus efficacement l'impact et la réutilisation des ressources.

De nouveaux modèles économiques peuvent émerger du nouveau paradigme d'économie de partage. Il s'agit de passer d'une économie de la propriété à une économie de la fonctionnalité des services. Vous pouvez être payé en proportion des réelles économies d'eau qu'il est possible de réaliser grâce à vos services (au lieu de vendre des dispositifs permettant d'économiser l'eau).



Conseils aux formateurs

Encouragez les entrepreneurs verts à réfléchir à de nouveaux modèles de recettes, au-delà de la vente d'actifs classiques. Poussez-les à réfléchir s'ils pourraient générer des revenus en proposant un service et non en vendant des produits, puisqu'il s'agirait alors d'une manière intéressante de réduire les impacts sur l'environnement tout en bénéficiant de revenus permanents.

Ils peuvent également imaginer un modèle semi-payant, qui propose à la fois des services gratuits et des services à tarif majoré. Dans ce cas, la plupart des utilisateurs ne paient pas le produit/les services, mais reçoivent une publicité, qui représente le principal flux de recettes avec les frais payés par les personnes qui ne souhaitent pas recevoir de publicité ou désirent jouir de services supplémentaires dont les autres utilisateurs ne bénéficient pas.

La boîte des métaphores

Les flux de recettes sont les moyens de générer les revenus dont vous avez besoin pour payer les ingrédients, les outils de cuisine, le chauffage, le loyer, etc., puis pour préparer et cuisiner le repas de façon appropriée. Si vos clients paient le repas que vous avez cuisiné pour eux, il s'agit là de vos flux de recettes. Dans le cas contraire, d'autres doivent payer à leur place (un établissement public, des sponsors, etc.) afin de vous permettre d'acheter les ingrédients et de préparer les repas.

Dans le cas d'un restaurant, les revenus proviennent des additions payées par les clients. Ainsi, les clients peuvent payer un prix fixe pour un menu comprenant une entrée, un plat principal et une boisson, ou un prix fixe pour accéder au buffet (auquel cas ils peuvent manger tout ce qu'ils désirent). Le restaurant peut proposer d'autres options !

Exemple de la région MENA

« Une idée simple pour les
clients exigeants »

Photo : World bank



2.7 Flux de recettes

Description

Dénomination de l'entreprise :
Ecobike Cycling Vacations

Pays :
Israël

Activité :
Excursion cycliste

Année de création :
2008

Capital initial :
8.000 €

Entrepreneur :
*MM. Amir Rockman et
Tomer Zaksenberg*

M. Amir Rockman et M. Tomer Zaksenberg ont eu l'idée de créer une entreprise dans le secteur du tourisme. Ils ont fondé leur analyse sur une tendance à la hausse de l'activité touristique en Israël. Ils ont découvert une opportunité de niche de service d'excursions à vélo. Si les excursions cyclistes étaient déjà relativement prisées à l'étranger, aucun opérateur n'était encore réellement actif dans ce secteur en Israël.

En l'absence de concurrents, ils ont du lancer le marché et créer la demande. Ils ont centré leur offre sur des services de qualité orientés vers une clientèle exigeante. Leur proposition de valeur ajoutée repose sur des préoccupations de sécurité et de confort : un personnel hautement qualifié, une logistique et une planification efficaces des excursions qui ont nécessité la mobilisation de ressources considérables : coûts d'investissement, frais de gestion, dépenses de personnel. L'acquisition de vélos, la planification des itinéraires, le support de communication et la formation du personnel étaient les principaux « coûts fixes ». L'entretien des vélos et des véhicules, le recrutement du personnel saisonnier et le carburant pour le transport représentaient les principaux coûts variables.

Le positionnement stratégique d'Ecobike Cycling Vacations était clairement centré sur la qualité, d'où la préférence donnée aux petits volumes. Il convenait de définir des mécanismes de tarification sages, en accord avec les critères stricts suivants : possibilité de facturer des prix élevés pour maximiser le flux de recettes. Cela a permis de générer une marge individuelle élevée pour chaque excursion cycliste vendue.

3

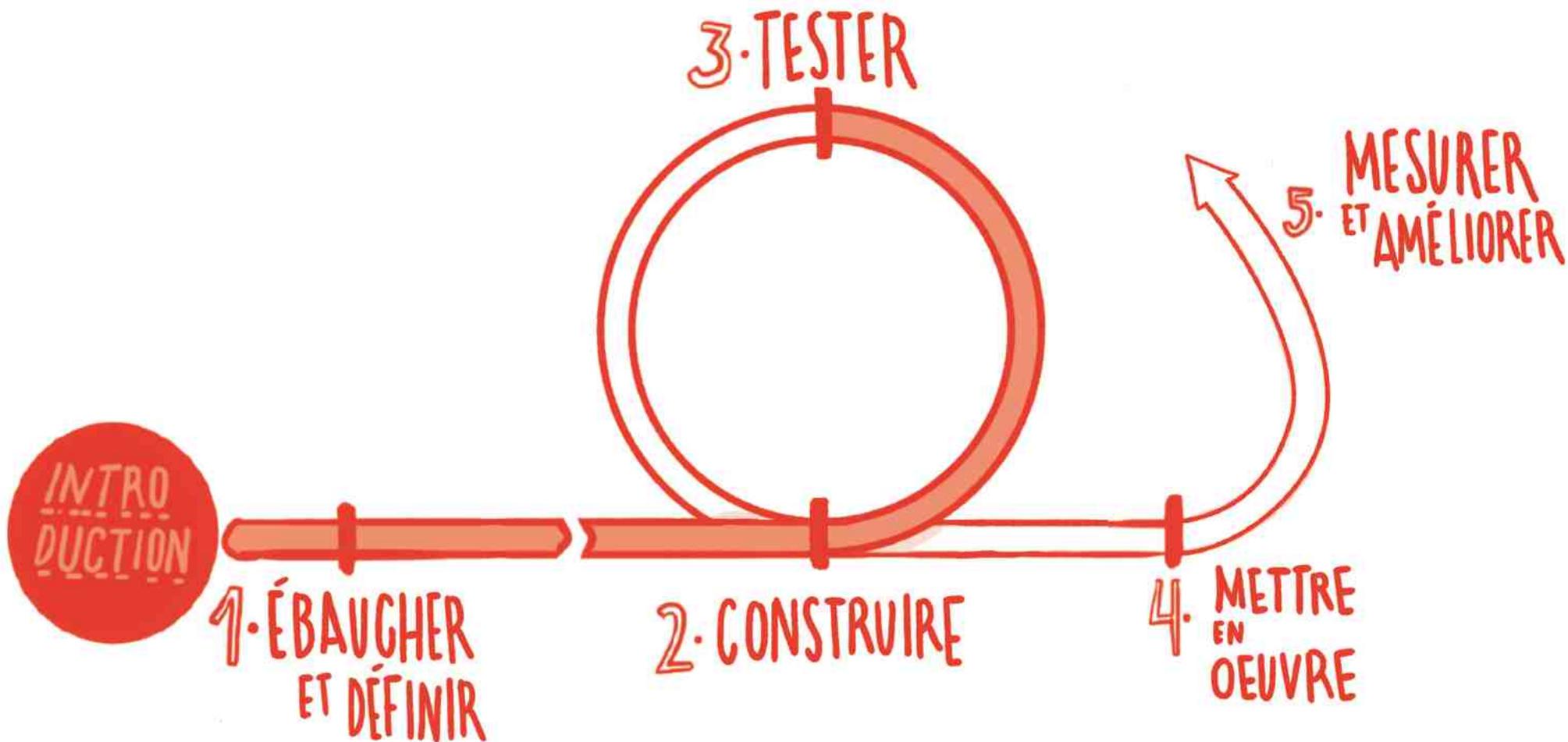
Test

3.1 Hypothèses de test

3.2 Validez les résultats et développez

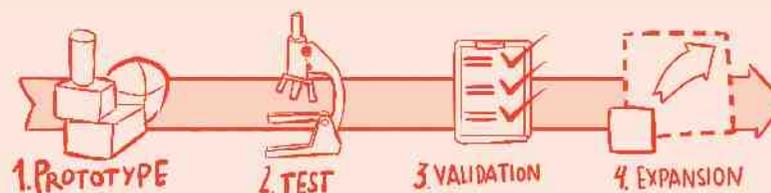
Cette étape concerne l'évaluation et la validation de notre solution d'entreprise sur le marché. Comme expliqué à l'étape 2, chaque élément clé de la matrice de l'entreprise verte (prototype) nécessite la validation de l'hypothèse qui la sous-tend. Par le biais de multiples itérations, dans des conditions de marché de plus en plus réelles, nous sommes en mesure d'affiner notre prototype jusqu'à obtenir une solution optimale, adaptée au marché et qui génère une valeur environnementale et sociale maximale. À cette fin, la stratégie adoptée s'articule autour de la co-crédation de prototypes, de concert avec les clients et les parties prenantes, en cherchant à s'approcher au plus près de leurs besoins et à optimiser leur implication.

Vous êtes ici

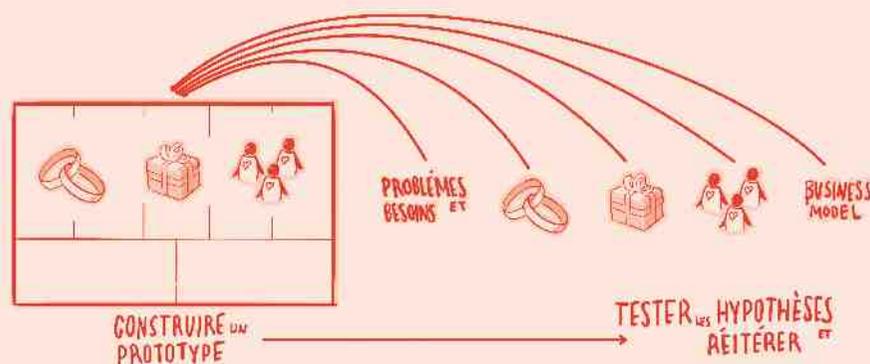


Testez votre modèle d'entreprise verte

Création d'un prototype de solution via la co-création et les test de marché itératifs



Tests itératifs moyennant une approche en 4 phases.



Cycle itératif de développement d'une entreprise verte : nous élaborons d'abord un prototype (Étape 2), puis nous testons et répétons les hypothèses concernant les problèmes et besoins, les clients, les parties prenantes, la proposition de valeur ajoutée et le modèle d'entreprise.

Résultats attendus

Nous cherchons ici à définir une solution d'entreprise optimale, au sens de création de valeur maximale et d'implication, de viabilité du modèle d'entreprise et de préparation à l'entrée sur le marché (adaptation au marché). Cela implique une validation complète de toutes les hypothèses ainsi que leur adaptation aux conditions de marché.

Allez dans l'exercice 19. Modèle d'entreprise (Cahier d'exercices, pp.138-143)

En résumé

Rien ne remplace la réalité. Lorsqu'un modèle d'entreprise doit être testé (voir définition à l'Étape 2), le temps est venu d'exécuter des tests, de valider les résultats et de développer progressivement ces tests pour s'approcher au plus près des conditions de marché réelles. En pratique, nous élaborons des prototypes (solutions d'entreprise approximatives, façonnées par la matrice de l'entreprise verte) suivant une série d'hypothèses (principes sur lesquels repose la construction du prototype) qui sont ensuite testées de façon itérative sur le marché, afin de les valider ou de les éliminer, et de remodeler sans cesse la solution en conséquence.

Cinq éléments essentiels nécessitent une validation : problèmes et besoins, les segments de clientèle, l'implication des parties prenantes, la proposition de valeur ajoutée et le modèle d'entreprise.

3.1 Hypothèses de test

Nous développons et exécutons des tests de marché adéquats pour vérifier les hypothèses du prototype. Pour ce faire, nous devons identifier et classer ces hypothèses qui sont structurées autour de quatre domaines principaux de la matrice. Chacune peut être soumise à un test différent même si certains tests de pointe peuvent contrôler plusieurs hypothèses simultanément, comme la proposition de valeur et le modèle commercial, pour les tests proches du marché. Chaque test utilise ses propres paramètres et peut être lancé à plusieurs reprises car nous nous approchons de plus en plus des conditions réelles du marché.

Ensuite, les cinq principaux domaines à tester sont présentés.

Chaque test utilise ses propres paramètres et peut être lancé à plusieurs reprises car nous nous approchons de plus en plus des conditions réelles du marché.

1. Problèmes et besoins

Bien qu'il n'y ait pas de case « problème » dans la matrice, cette notion est directement liée aux phases préliminaires qui ont été réalisées pour déterminer la mission et la vision (à savoir l'exercice sur l'identification des problèmes et des besoins). Même si l'entrepreneur a une idée d'entreprise bien précise, il devra s'assurer de répondre à un vrai problème. En effet, il doit absolument éviter de perdre son temps à développer une idée dont personne n'a besoin. Cet aspect de validation du problème peut facilement être résolu en parlant avec des experts, ou même en testant les « hypothèses du problème » pendant les entretiens avec les parties prenantes.

2. Implication des parties prenantes

Élargissant la portée de tout l'écosystème des parties prenantes, notre objectif consiste à vérifier si leur participation présumée s'intègre dans leur mission et leurs plans. La meilleure stratégie à cet égard consiste à co-créer avec eux les détails de leurs échanges jusqu'à l'obtention de l'équilibre convenu.

Les consultations, réunions, tables rondes, ateliers ou événements sur des sujets liés aux objectifs commerciaux auxquels participent activement plusieurs parties prenantes témoignent de leur implication à s'engager.

Les éléments permettant de mesurer leur implication peuvent être déduits à partir du nombre de participants, du niveau de participation, de l'enthousiasme pour le sujet, de la volonté de s'impliquer et du retour/de la satisfaction.

3. Segments de clientèle

Pour valider des segments de clientèle, l'entrepreneur vert doit rencontrer des clients réels, rassembler des données à leur sujet et vérifier avec eux leurs besoins, leurs aspirations, leurs avantages et leurs inconvénients, etc. Les paramètres sont simplement donnés par les réponses (qualitatives ou semi-quantitatives) apportées aux demandes effectuées.

Groupes de discussion, interviews, débats et conversations via les médias sociaux sont autant de canaux valides pour contrôler les besoins, les aspirations, les avantages et les inconvénients des clients.

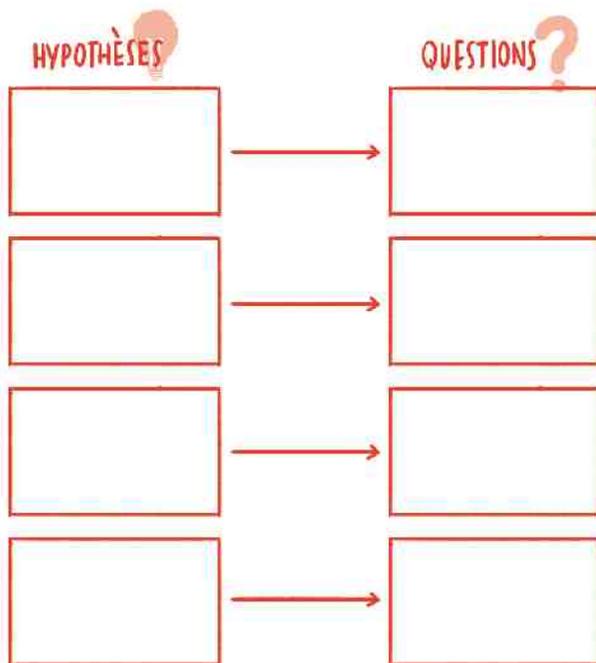
4. Proposition de valeur ajoutée

Notre objectif est ici d'évaluer dans quelle mesure les clients et les parties prenantes perçoivent et apprécient la valeur ajoutée que nous apportons. Pour ce faire, nous devons développer des prototypes capables de proposer tout ou une partie de cette valeur à ces acteurs. Des versions à petite échelle ou semi-fonctionnelles de nos services/produits peuvent nous aider dans ce domaine. Les mesures sont à nouveau liées à la réaction des participants au test : niveau de satisfaction, retour et curiosité/demandes supplémentaires.

Pour vérifier la proposition de valeur ajoutée, nous avons besoin de prototypes capables d'offrir cette valeur aux clients et aux parties prenantes et ensuite de mesurer et évaluer leur perception et, finalement, leur appréciation.

Fiches du cahier d'exercices

Dans le cahier d'exercices, deux fiches différentes peuvent être utilisées pour récolter des informations lors des tests des hypothèses clés sur les parties prenantes, les segments de clientèle et la proposition de valeur ajoutée : la fiche « Découverte » et la fiche « Perceptions/Apprentissages ». Ces fiches peuvent donc être utilisées pour valider notre identification des parties prenantes et des clients et pour récolter des informations concernant leur implication et leur reconnaissance de notre proposition de valeur ajoutée.



Identification des hypothèses à tester et des questions à valider

Le test concerné : fiche de découverte pour collecter les données, les idées et les apprentissages du test et fiches perceptions/apprentissages.



Conseils aux formateurs

Le processus de test dans le manuel est présenté à l'Étape 3, après la conception de la matrice de l'entreprise verte (Étape 2). Sachez toutefois qu'à tout moment, les entrepreneurs peuvent devoir tester et valider les hypothèses pour pouvoir avancer. Ils doivent donc peut-être valider les hypothèses sur les parties prenantes, les clients et la proposition de valeur ajoutée lorsqu'ils passent en revue les concepts de l'Étape 2. Dans la pratique, cela signifie que lorsqu'ils remplissent les fiches « Partie prenante » et « Client » ou lorsqu'ils définissent la « Proposition de valeur ajoutée », ils doivent effectuer un travail de terrain pour valider toute hypothèse. Pour cette raison, à ce stade, les entrepreneurs auront déjà effectué certains tests.

5. Modèle d'entreprise

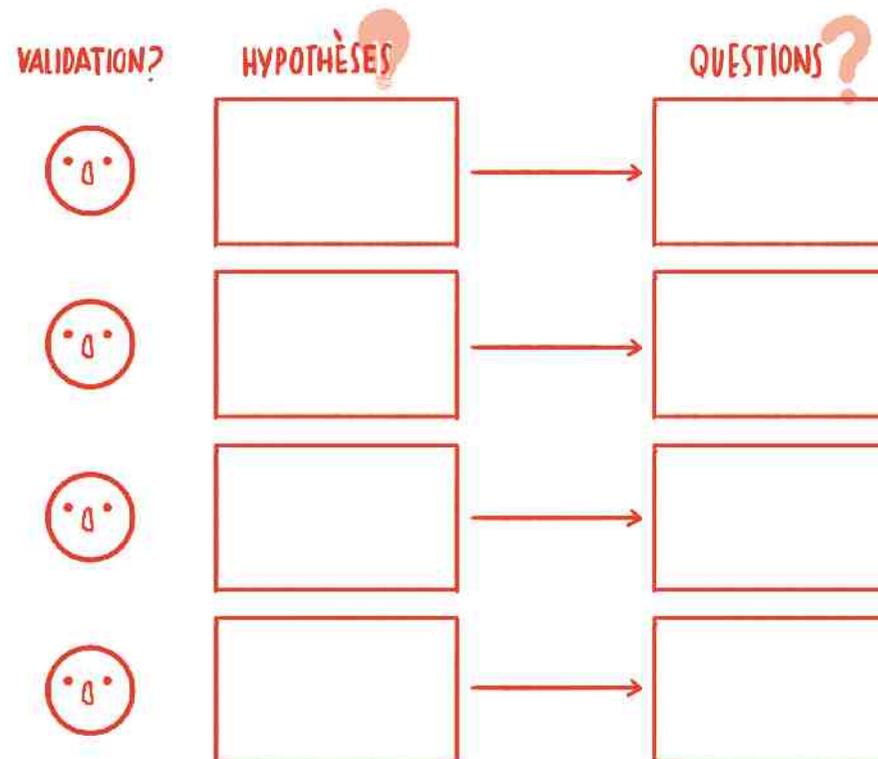
Notre objectif ici est simple et clair : valider le modèle d'entreprise, c'est-à-dire le rendre prêt pour le marché. À ce stade, comme nous avons défini l'ensemble du modèle d'entreprise, cela signifie que l'on a ajouté le facteur argent à l'équation, ce qui met en scène tous les éléments pour une situation proche de celle du marché. En outre, les tests sur le modèle d'entreprise permettent généralement de renforcer ou de remettre en question les données récoltées et les essais de conclusion tirés d'analyses précédentes.

Dans la pratique, c'est le moment de développer un prototype qui non seulement apporte la valeur que nous souhaitons fournir mais également permette que les clients acceptent de payer un prix correct pour celle-ci. De manière générale, les tests sont des mécanismes de vente ou préventes, ou même de petits projets pilotes, toujours avec un signal de prix et une

estimation des coûts. Les mesures sont directes : d'un côté, l'on évalue les coûts, y compris la satisfaction des fournisseurs et des partenaires sur la base de leur retour ; et de l'autre, elles doivent permettre de schématiser et d'évaluer une première version d'un modèle d'entreprise (passerelle du client entre l'attraction et la vente) : nombre de clients attirés et engagés, volume d'achats, par exemple.

Pour valider le modèle d'entreprise, nous développons des prototypes qui apportent la valeur d'une manière telle que les clients acceptent de payer pour cela.

Dans le cahier d'exercices, la fiche de test du modèle d'entreprise permet de vérifier le modèle d'entreprise qui porte notre proposition de valeur ajoutée. Cela nous permet de rassembler des informations des clients sur leur expérience d'achat, y compris les paramètres tels que la qualité, la livraison et le prix.



COMMENT PENSEZ-VOUS TESTER LES HYPOTHÈSES?

Le test en question : établir des hypothèses pour tester le modèle d'entreprise.

CARTE DE SATISFACTION

QUANTIFIEZ (1 à 5) LE NIVEAU DE SATISFACTION DE NOTRE SERVICE/PRODUIT EN RELATION À :

	COMMENTAIRES
LES POSSIBILITÉS D'ACHAT...	
LA QUALITÉ...	
LA MAINTIENANCE...	
LA LIVRAISON...	
L'EXPERIENCE GLOBALE...	
LE PRIX...	

Le test en question : La fiche de satisfaction permet de collecter les informations spécifiques concernant l'acceptation de notre produit/service par les clients.

3.2 Validez les résultats et développez

Après chaque test, nous devons évaluer les résultats. Deux situations peuvent se présenter :

1. Si les hypothèses s'avèrent incorrectes, nous devons les modifier en revenant à leur définition et en adaptant le modèle d'entreprise (reconstruire un nouveau prototype après avoir adapté les paramètres).

2. Si les hypothèses s'avèrent correctes, nous sommes sur la bonne voie et nous sommes en position de développer. Soyez conscient que changer une hypothèse peut impacter la matrice du modèle d'entreprise, et par conséquent entraîner un nouveau test. Pour chaque test, nous devons vérifier que notre proposition de valeur ajoutée n'est pas affectée.



Développement du prototype à une taille optimale pour le marché.

Lorsque toutes les hypothèses ont été validées (segments de clientèle, implication des parties prenantes, proposition de valeur ajoutée et modèle d'entreprise sont validés), nous pouvons passer à la dernière étape de la phase de test : le développement.

Cette étape consiste à augmenter le niveau de test plus près des conditions réelles du marché. Le développement nous permet donc de nous approcher d'une activité viable et opérationnelle ou, en d'autres termes, d'atteindre une taille de marché optimale (niveau de production et ressources associées). La procédure est une nouvelle fois basée sur des itérations.

Pour être opérationnelle, notre solution doit être développée à partir du prototype jusqu'à la taille de marché optimale où la viabilité est atteinte (adéquation du produit au marché).



Conseils aux formateurs

L'étape de développement est idéale pour récolter des fonds car tant les entrepreneurs verts que les investisseurs potentiels peuvent facilement suivre l'évolution de l'activité lorsqu'elle s'approche, ou non, de la viabilité. Au départ, la plupart des entrées (valeur des paramètres) proviennent des analyses (études de marché) et d'exercices simulés ; et au fur et à mesure que nous poursuivons les tests, ces informations sont successivement remplacées par un retour réel (co-crédation) des acteurs clés (clients et parties prenantes).



Conseils aux entrepreneurs verts N'ayez pas peur d'échouer !

L'échec est une étape nécessaire de la réussite. Tirer les leçons de l'échec et s'améliorer font partie intégrante du processus entrepreneurial.

La boîte des métaphores

Dans le cas du restaurant de nourriture locale et écologique, certaines des hypothèses et leurs tests correspondants pourraient être comme suit.

Segments de clientèle :

Hypothèses : est-ce que les familles de la classe moyenne du quartier qui s'inquiètent de la santé de leurs enfants pensent que la nourriture écologique est une bonne option ? S'intéressent-elles au sort des fermiers locaux ? Jusqu'à quel point sont-elles sensibilisées à l'environnement et souhaitent-elles éduquer leurs enfants dans cette voie ?

Test : une conférence ou une table ronde menée par une personne importante (un cuisinier ou un nutritionniste) sur les avantages pour les enfants d'un régime varié et écologique. À organiser dans un endroit pratique (ex. un centre administratif) du quartier après une campagne de promotion dans les lieux publics clés où les familles cibles sont susceptibles de se rendre. Nous pouvons demander au public s'ils correspondent au profil ciblé et quel est leur niveau d'intérêt et leur retour.

Implication des parties prenantes :

Hypothèses : les fermiers locaux accepteraient-ils de fournir leurs produits directement à notre restaurant ? Et s'impliquer dans des activités de sensibilisation/de promotion/d'éducation telles que des marchés hebdomadaires au restaurant ou des visites mensuelles de leurs fermes ? Les familles aimeraient-elles interagir avec les fermiers pour mieux connaître leurs pratiques ?

Test : participer à un salon alimentaire local avec un stand proposant des plats écologiques délicieux pour tous les âges avec les fermiers expliquant leurs propres recettes ainsi que leurs méthodes de culture. Nous pouvons compter le nombre de participants, leur niveau d'interaction et leur intérêt concernant de futures possibilités similaires. De même, parler aux fermiers de la possibilité de s'impliquer dans le projet du restaurant tel que mentionné.

Proposition de valeur ajoutée :

Hypothèses : qu'apprécie le plus nos clients potentiels : un menu varié, la qualité, le goût, etc. ?

S'intéressent-ils à la certification écologique et de commerce équitable de la nourriture/du restaurant ? Voient-ils le lien entre santé, environnement et communauté ? Apprécient-ils et participent-ils activement aux campagnes de sensibilisation et d'éducation proposées ? Sont-ils intéressés d'apprendre les pratiques agricoles traditionnelles ? Un service pour enfants avec des jeux liés à l'environnement et des histoires est-il intéressant pour ces familles lorsqu'elles sortent dîner ? En ce qui concerne les fermiers, voient-ils l'intérêt d'assurer leur propre promotion via les activités organisées ?

Test : cela pourrait être intégré dans le test précédent, simplement en ajoutant un concours de dégustation de recettes écologiques et des activités éducatives supplémentaires impliquant les fermiers, les enfants et les familles dans une ambiance agréable. Nous pourrions mesurer les niveaux de participation généraux dans les différentes sous-activités ainsi que le retour et l'intérêt pour davantage de connaissances ou d'implication.

Modèle d'entreprise :

Hypothèses : quel serait le coût d'achats directs aux fermiers ? Quels seraient les prix qui en résulteraient (pour couvrir les coûts) et seraient-ils abordables pour les familles visées ? Serait-il possible de récolter les fonds nécessaires pour l'investissement initial ?

Test : une campagne de financement participatif pré-ventes pour récolter des fonds pour l'investissement initial avec en récompense un repas complet pour une famille le jour du lancement, au prix viable pour le modèle. Nous pourrions mesurer le nombre de « donateurs » de la campagne, ce qui pourrait donner une estimation directe de la demande au prix fixé.

Exemple de la région MENA

« Idées commerciales qui nous entourent »

Photo : Flickr/ Inconnu



Description

Comme le marché local de la pomme était saturé et que les exportations de pommes connaissaient une importante récession, les fermiers libanais devaient jeter une énorme quantité de pommes chaque année car la production dépassait la consommation.

L'idée de sécher les pommes s'est imposée pour éviter les pertes alimentaires. Rabih et son épouse ont décidé de concrétiser l'idée des pommes séchées libanaises parce qu'ils pensaient que c'était le bon moment pour un tel concept présentant un important impact économique et social tout en étant intéressant économiquement pour eux. En outre, de nombreuses personnes étaient davantage portées vers des habitudes alimentaires plus saines, notamment en favorisant les produits locaux.

Le projet devrait stimuler l'industrie agroalimentaire du pays tout en soutenant les producteurs de pommes et en offrant des opportunités d'emploi pour la communauté locale. Pour convenir aux goûts de toutes les personnes à la recherche d'un mode de vie plus sain, Appy's devait être présent dans les supermarchés, les écoles, les salles de sport et même les clubs.

Cette idée, même si elle est attrayante, devait être confirmée, notamment en raison des investissements importants nécessaires pour le lancement. Ils ont tous deux décidé de suivre une approche de test itérative : Khalifeh et Moussallem ont contacté des fermiers locaux et diététiciens dont bon nombre ont

Dénomination de l'entreprise :

Appy's

Pays :

Liban

Activité :

Industrie alimentaire

Année de création :

2003

Capital initial :

NC

Entrepreneur :

*Mme Maya Moussallem
et M. Rabih Khalifeh*

exprimé leur soutien pour leur concept. Ils ont alors commencé à utiliser un déshydrateur pour tester leur concept. Leur stratégie consistait à tester le produit au Liban dans les supermarchés locaux, les salles de sport et les écoles. Les tests de goût indiquaient que le produit était meilleur que les autres alternatives présentes sur le marché.

Ils pensent maintenant à se développer à l'étranger tout en diversifiant leur gamme de produits aux tomates séchées et peut-être à un mélange de fruits secs en sachet.

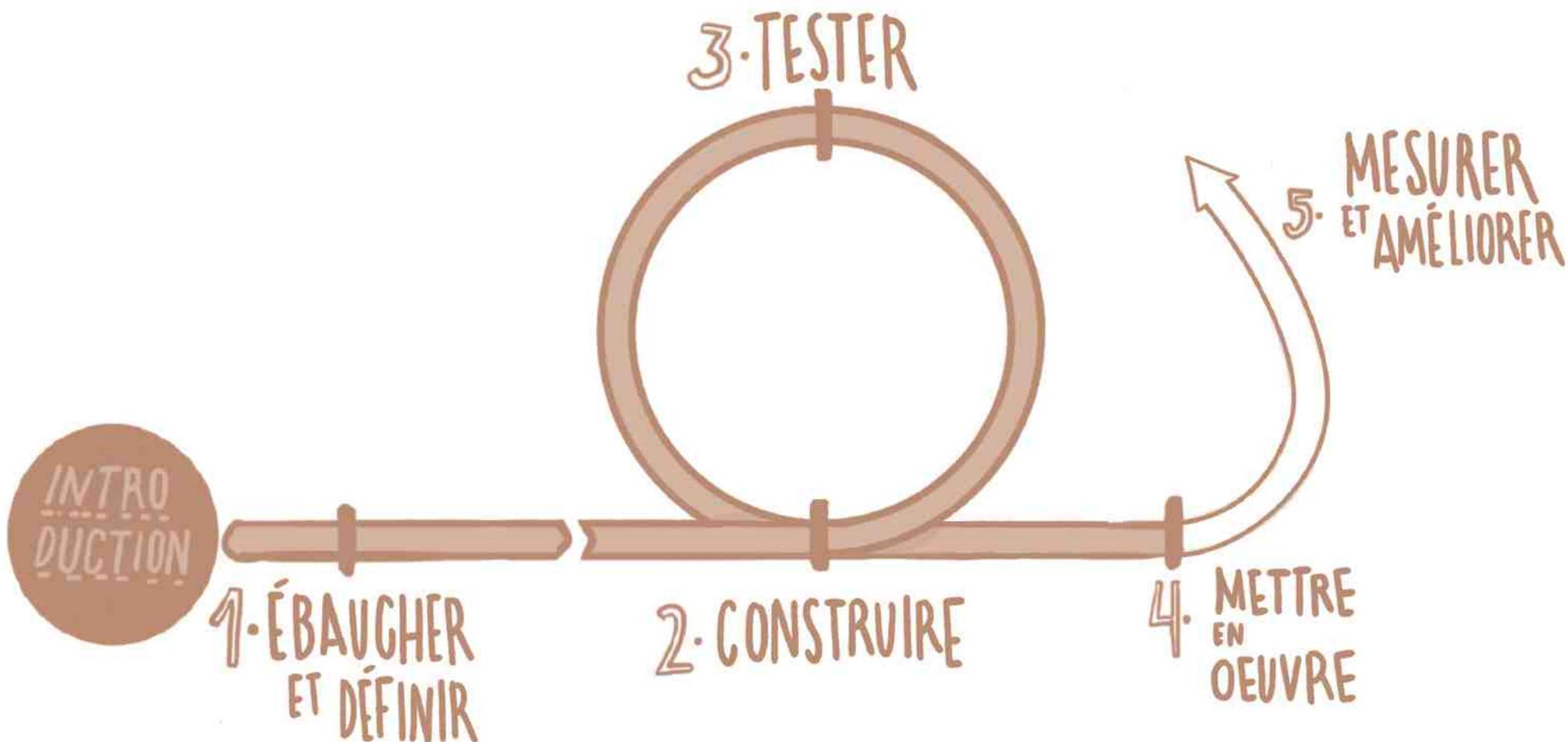
4

Mettre en œuvre

- 4.1 Plan financier et financement
- 4.2 Plan de gestion juridique
- 4.3 Feuille de route
- 4.4 Plan d'exploitation et de gestion

Une fois que nous avons validé le modèle, nous devons planifier minutieusement le développement et la gestion de notre activité et passer ensuite à la mise en œuvre. Une approche multidimensionnelle de la planification touche chaque activité importante de l'activité, chacune avec ses propres outils, le tout en harmonie. Ensemble, ils donnent une image complète de la manière dont fonctionne notre activité sur le marché et comment la gérer pour stimuler ses performances. Diriger une activité efficacement signifie bien utiliser les outils dont on dispose, tant au jour le jour qu'à plus long terme lorsque nous poursuivons nos objectifs.

Vous êtes ici



4.1 Plan financier et financement

Analyser les chiffres pour atteindre la viabilité et collecter des fonds

Le plan financier met en relation les recettes et les dépenses, prévoit les flux de trésorerie et estime la valeur nette de la société

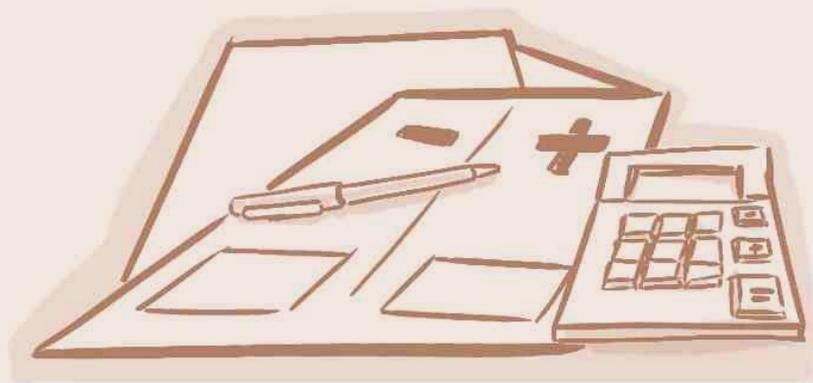


Image représentant un plan financier.

En résumé

Comprendre, récolter et gérer correctement les ressources financières est indispensable pour toute activité afin d'atteindre les objectifs fixés. À cet égard, pour déterminer la viabilité (faisabilité financière) et la préparation d'un investissement dans une idée, nous étudions un plan financier et des chiffres de ventes réels (ex. première année d'exploitation) pour le soutenir et attirer des investisseurs potentiels. Outre les investisseurs traditionnels et les banques, une nouvelle vague de mécanismes de financement (financement participatif, coopératives financières, microcrédits, banques éthiques, etc.) apparaît, en ligne avec les caractéristiques inhérentes des entreprises vertes et leur popularité croissante.



Conseils aux formateurs

Gardez en tête que tout le processus que l'entrepreneur vert a suivi jusque là devrait le permettre de décrire simplement son business plan. En conséquence, cette « nouvelle génération » du business plan sera construit sur des preuves de terrain plutôt que sur des hypothèses.

Résultats attendus

Nous cherchons ici à atteindre un plan financier qui devra être adapté à la lumière des résultats réels lorsqu'ils seront disponibles.

Déclarations financières

Le plan financier consiste en trois déclarations financières, avec leurs analyses correspondantes :

Déclaration de revenus

Elle se compose d'un compte de pertes et profits pro-forma, réunissant les projections suivantes pour les trois prochaines années :

A. Prévisions de ventes : une estimation des ventes, sur une base mensuelle au cours de la première année, et sur une base mensuelle ou trimestrielle pour les années suivantes.

B. Budget des dépenses : le coût réel des prévisions des ventes. L'on distingue les coûts fixes et les coûts variables et les intérêts et les taxes sont estimés (les prévisions ne sont pas de la comptabilité).

C. Analyse de rentabilité : une évaluation de la viabilité financière. Une activité viable atteint le seuil de rentabilité dans un délai raisonnable, elle peut ensuite générer des profits.

Bilan

Le bilan fournit des informations sur le patrimoine de l'entreprise (actifs), sur ce qu'elle doit (passif) et sur la valeur de l'activité (valeur nette si elle appartient aux propriétaires

ou aux actionnaires) à une date spécifique, généralement la fin de l'exercice fiscal.

Prévisions de trésorerie

Cette déclaration montre les devises physiques entrant et sortant de notre activité. La trésorerie est l'élément capital de notre activité. Elle est en partie basée sur les prévisions de ventes, les postes du bilan et d'autres hypothèses. Lors du lancement d'une nouvelle activité, nous devons commencer à prédire une déclaration de trésorerie ventilée sur 12 mois.

Une planification financière raisonnable implique des prévisions des ventes et des dépenses, une évaluation de la viabilité (seuil de rentabilité), la gestion des actifs et du passif, la prévision de la valeur nette et des flux de trésorerie.

Dépenses

Une dépense est un coût particulier consenti lorsqu'une société réalise ses activités générant ses revenus. Dès lors, un coût peut ou ne pas être une dépense. Nous allons illustrer les différences entre les coûts et les dépenses avec l'exemple suivant : disons que votre société est active dans la restauration et va réaliser son plus gros événement ce soir. Le matin même, votre entreprise achète un peu plus que prévu, juste en cas de besoin. Les marchandises en papier achetées avaient un coût de 500 USD et seulement 400 USD des marchandises en papier ont été utilisées pour l'événement de ce jour-là. Les 100 USD restants ont été mis dans le stock de l'entreprise pour utilisation lors de prochains événements prévus dans les semaines à venir. Dans cet exemple, le coût de 500 USD se composait d'une dépense de 400 USD et d'un actif de 100 USD.

Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est le volume de ventes auquel une entreprise est juste à l'équilibre et ne gagne pas d'argent. Graphiquement, c'est le point où les courbes des recettes totales et des coûts totaux se rencontrent. À partir de ce point, l'entreprise est rentable.

La direction doit en permanence contrôler le seuil de rentabilité afin de le réduire autant que possible. Il existe divers moyens pour ce faire :

Un plan financier soutenu par des chiffres de ventes concrets détermine la viabilité (faisabilité financière) et la disponibilité opérationnelle d'une idée.

Analyse des coûts

Examen continu de tous les coûts fixes afin de voir s'ils peuvent être éliminés. Examen également des coûts variables pour voir s'ils peuvent être éliminés car cela peut permettre d'augmenter les marges et de réduire le seuil de rentabilité.

Analyse de la marge

Soyez attentif aux marges des produits et encouragez les ventes des articles présentant la marge la plus élevée, afin de réduire le seuil de rentabilité.

Sous-traitance

Si une activité implique un coût fixe, envisagez de la sous-traiter pour la transformer en un coût variable par unité, ce qui permet de réduire le seuil de rentabilité.

Tarifcation

Essayez de réduire ou d'éliminer l'utilisation de coupons ou d'autres réductions car cela augmente le seuil de rentabilité. De même, augmentez les prix lorsque cela est acceptable pour vos clients. Adopter une stratégie de prix adéquate est un facteur clé pour conserver un seuil de rentabilité bas.

Financement

Toute une partie du bilan concerne les besoins d'investissement ou les fonds nécessaires à une nouvelle entreprise aux différents stades de son développement comme la fondation (pour pouvoir fonctionner) ou la croissance (pour se développer). Traditionnellement, les banques (prêts), les investisseurs providentiels (actions ou prêts) ou l'administration publique (subventions ou prêts) sont les principales et seules sources de financement disponibles pour les entrepreneurs.

De nos jours, les possibilités se sont multipliées et un large éventail de mécanismes de financement non conventionnels sont apparus au profit des entreprises vertes et de la démocratisation de l'économie, à savoir :

Financement participatif

un projet lève des fonds (et des marchés) via une myriade de petits contributeurs (les gens) qui, généralement via une plate-forme basée sur Internet, effectuent des donations (encouragés par des récompenses ou des cadeaux), préachètent des produits/services ou acquièrent des actions. S'ils acquièrent des actions, le processus est appelé financement participatif en actions et les contributeurs sont des investisseurs.

Coopératives financières

un groupe de personnes se réunit pour constituer une coopérative pour gérer démocratiquement un fonds commun (addition d'économies) et octroyer des prêts éthiques et abordables à ses membres.

Microcrédits

petits prêts adaptés aux besoins (quantités,

périodes de retour, etc.) des propriétaires de petites entreprises. Les coopératives financières offrent généralement ce type de prêt.

Banques éthiques

une nouvelle philosophie bancaire reposant sur la transparence (les prêteurs savent exactement où va leur argent), des investissements éthiques (les fonds sont uniquement investis dans des projets durables) et des conditions éthiques et abordables pour les emprunteurs.

Un large éventail de mécanismes de financement non conventionnels sont apparus au profit des entreprises vertes et de la démocratisation de l'économie, à savoir : le financement participatif, les coopératives financières, les microcrédits et les banques éthiques.



Conseils aux formateurs

Créez un tableau en chiffres relatifs. « Qu'est-ce qu'un tableau en chiffres relatifs ? » vous demandez-vous probablement. C'est la déclaration de revenus avec seulement chaque ligne représentée comme un pourcentage des ventes. C'est facile à faire avec une feuille de calcul sur votre ordinateur mais vous pouvez également le faire sur papier. Les ventes nettes sont toujours 100 % au sommet et chacune des dépenses est divisée par les ventes totales pour arriver à un pourcentage. Par exemple, si une entreprise possède 100 USD de ventes et 50 USD de coûts ou de produits vendus, le tableau en chiffres relatifs indiquera : Ventes 100 %, Coût des produits vendus 50 %, Marge brute 50 %.

Création d'une comparaison d'une année par rapport à l'autre. Vous ne pouvez pas évaluer les déclarations financières pour une seule année ; elles doivent être comparées aux années précédentes. La seule formule que vous devez connaître pour ces calculs est la suivante : (année actuelle/année précédente) - 1 = % changement. Une fois encore, une feuille de calcul facilite grandement ce processus mais il peut être réalisé manuellement. Idéalement, vous devez disposer de trois ou quatre années pour comparer. De cette manière, vous ne contemplez pas une année extraordinairement bonne ou mauvaise pour l'analyse.

Analysez les données segmentées. En étudiant les ventes segmentées et les chiffres des bénéficiaires, vous pouvez déterminer quelles gammes de produits, ou quelles activités, se développent plus rapidement que d'autres. Si vous le pouvez, essayez de trouver le bénéfice d'exploitation pour chaque segment d'activité également. Étudiez ensuite les marges bénéficiaires pour chaque segment d'activité. Vous serez peut-être surpris des différents niveaux de possibilité de chaque segment. Comparez le segment présentant la croissance de vente la plus rapide avec le segment présentant le bénéfice d'exploitation le plus élevé. S'il s'agit du même segment, c'est une bonne nouvelle.

Veillez vous référer à l'une des sources fournies dans la bibliographie pour plus d'informations et d'outils. De même, l'aide d'un conseiller financier est hautement recommandée. Les entreprises et les centres d'entrepreneuriat disposent généralement de tels chiffres.



Conseils aux entrepreneurs verts

Dois-je être riche pour monter une entreprise verte ?

Nous ne devons pas nécessairement effectuer de lourds investissements pour lancer un produit/service. Les coûts de développement peuvent être allégés de différentes manières. En outre, il n'est pas nécessaire que nous développiions nous même chaque partie du projet : trouver le bon partenaire afin d'externaliser des activités peut faire économiser beaucoup de temps et d'argent.



Conseils aux entrepreneurs verts

Efforcez-vous de convaincre les institutions financières !

Parce que les marchés et les modèles économiques verts ne sont pas encore stabilisés, le secteur financier peut hésiter à financer des entreprises vertes émergentes. Il vous revient de les convaincre de la pertinence économique de votre projet.

Quels que soient le financier ou l'investisseur que vous rencontrez, cette rencontre devra être préparée avec le plus grand soin. En 5 minutes, vous devez pouvoir expliquer clairement quelles sont les propositions de valeur ajoutée, qui seront les clients, de quelle façon l'entreprise sera rentable et pourquoi votre équipe est la meilleure. Si vous rencontrez des investisseurs potentiels, sachez que le plus souvent ils fonderont leur décision d'abord sur la personnalité et la motivation, sur la crédibilité de l'équipe de gestion et, enfin, sur les performances du produit/service.

Idéalement, vous pouvez commencer par mobiliser l'« argent de l'amour » (famille, amis) pour réunir un capital de départ. Cela devrait faciliter votre approche des institutions financières.

4.2 Plan de gestion juridique

Choisir la meilleure forme juridique et gérer les aspects juridiques

En résumé

Les entreprises travaillent selon les lois en vigueur dans chaque pays, ce qui implique le respect d'un certain nombre de règlements et d'exigences légales. Le premier concerne le moment auquel les opérations commencent, lorsque nous devons décider d'une forme juridique pour notre entreprise, y compris (selon le pays) : la propriété unique, le partenariat, la société à responsabilité limitée (SARL), la société, la coopérative ou l'entreprise sociale. En lien étroit avec la forme choisie, nous devons également anticiper et planifier la gestion de tous les autres aspects légaux spécifiques que nous traitons tels que les droits d'auteur et les brevets, la gestion des données, les contrats et les conditions, etc.

Le plan de gestion légal traite de tous les aspects juridiques liés à notre activité, y compris la forme légale de l'entreprise

Description

Concernant la forme juridique, il n'existe pas de choix parfait qui convient à chacun. À ce moment, notre travail consiste à comprendre comment chaque structure légale disponible (vérifier les spécifications par pays) fonctionne, leurs avantages et leurs inconvénients, pour ensuite adopter celle qui convient le mieux à nos besoins et à notre modèle d'entreprise.

Lorsque nous commençons les opérations, nous devons choisir une forme juridique pour notre entreprise qui correspond le mieux à nos besoins et à notre modèle d'entreprise.

Les entreprises de type startups peuvent parfois adopter une approche progressive pour leur statut juridique, passant d'une structure à une autre au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise. À cet égard, le meilleur choix initial peut être une forme sans personnalité morale (pas de personnalité juridique distincte) comme l'entreprise individuelle ou un partenariat si plusieurs propriétaires sont concernés. Ces deux choix sont relativement simples et peu onéreux à la constitution et à la conservation et ont du sens dans des activités où la responsabilité personnelle n'est pas un souci majeur.

Ensuite, lorsque le volume des opérations atteint un certain niveau, il peut s'avérer intéressant (d'un point de vue économique, fiscal, légal et personnel) d'évoluer en une forme de société (personnalité morale distincte) comme une SARL, une coopérative ou une entreprise sociale qui fixe des limites au niveau de la responsabilité personnelle des propriétaires pour les dettes de l'entreprise.

Résultats attendus

Nous voulons définir ici un plan de gestion juridique détaillant la forme juridique sélectionnée, les principaux aspects légaux à traiter et les procédures de gestion.

Les entreprises de type startups peuvent parfois adopter une approche progressive pour leur statut juridique, démarrant par une forme sans personnalité morale, tout en validant leur modèle et leur développement et passant ensuite à une forme avec personnalité morale au fur et à mesure du développement de l'activité.

Récemment, un nombre croissant de pays ont ajouté la forme « entreprise sociale » à leur répertoire légal. Cette forme d'entreprise peut prendre différents noms comme, par exemple, Entreprise d'intérêt communautaire. De manière générale, cela représente un bon pas en avant pour les entreprises présentant un but social et/ou écologique et celles qui souhaitent réinvestir leurs bénéfices au profit de la communauté.

Une autre forme d'intérêt juridique est une coopérative. Une véritable entreprise verte ne se contente pas d'avoir un impact sur la communauté, elle cherche également à opérer en interne de la manière la plus démocratique et la plus équitable possible, des pratiques qu'une coopérative peut favoriser. Une société coopérative est une organisation composée de membres conçue et gérée pour le bénéfice mutuel de ses membres – servant leurs intérêts principalement en échangeant avec eux ou en leur fournissant des produits, des services et des installations – tout surplus étant généralement réinjecté dans l'organisation, même si des bénéfices peuvent également être distribués aux membres.

Des formes juridiques spécifiques peuvent favoriser l'impact et le fonctionnement démocratique des entreprises vertes comme les « entreprises sociales » (réinvestissant les bénéfices dans la communauté) et les coopératives (gérées par et pour ses membres).

Cependant, presque toutes les formes juridiques peuvent servir le but d'une entreprise verte pour autant qu'elle s'applique clairement à sa mission et qu'elle habilite ses parties prenantes, y compris ses fondateurs et les membres de son équipe. Les statuts fondateurs, les pactes entre les fondateurs, les statuts internes, les accords avec les partenaires sont tous des outils utiles au moment de définir un cadre légal basé sur la confiance.

Presque toutes les formes juridiques peuvent servir le but d'une entreprise verte pour autant qu'elle s'applique clairement à sa mission et qu'elle habilite ses parties prenantes.



Conseils aux formateurs

La disponibilité (ou la recommandation) d'un expert pour des avis juridiques, informé de tous les aspects juridiques à prendre en compte dans la constitution d'une entreprise dans le pays/la région constitue un atout intéressant. Les entrepreneurs ont assurément besoin d'un coup de main pour comprendre le contexte juridique de l'entreprise, pour analyser et pour choisir la forme juridique la mieux adaptée. De même, en fonction de la nature de l'entreprise, il peut s'avérer utile de fournir des conseils sur les réglementations en vigueur en matière d'environnement.

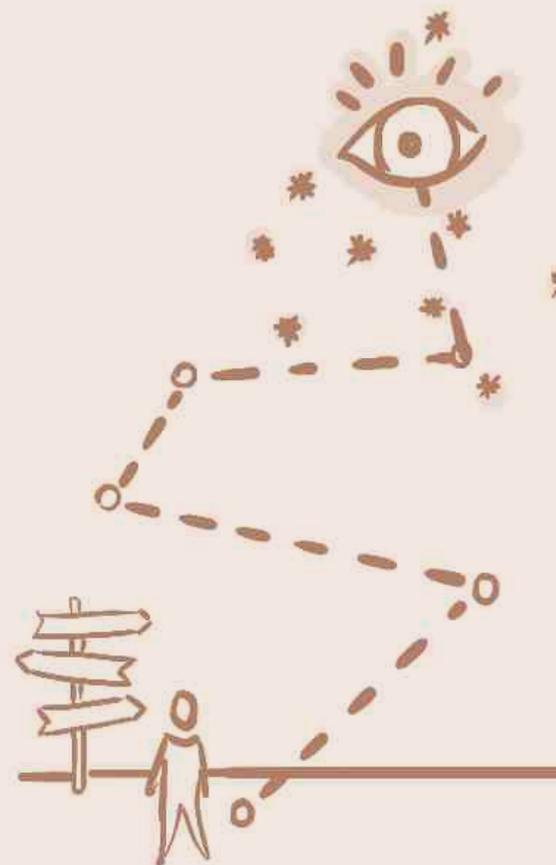
4.3 Feuille de route

De la vision à la réalité : développement de notre feuille de route

En résumé

Le planning est un autre élément important étant donné que nous cherchons à définir une feuille de route qui nous mènera à notre vision. La feuille de route déploie notre vision dans le temps.

Notre capacité à prévoir l'évolution et les besoins de notre entreprise déterminera notre capacité à évoluer, à nous adapter aux nouvelles circonstances et à éventuellement développer notre impact.



Une feuille de route pour notre vision.

Résultats attendus

Nous devons définir ici une feuille de route complète sur 4 ans qui concrétise notre vision dans une série d'étapes et alloue les ressources nécessaires. Cette feuille de route est divisée en deux périodes distinctes :

Validation du modèle
une feuille de route mois par mois pour la première année d'exploitation (année « 0 »), structurée autour de jalons importants, conformément au plan financier.

Plan
une feuille de route trimestrielle pour les trois premières années d'exploitation (après l'année « 0 »), structurée autour de jalons importants (même schéma que précédemment), conformément au plan financier.

Validation du modèle : « année 0 »

Même si nous avons pu passer avec succès toutes les étapes de test, y compris le développement dans les conditions du marché, cela n'implique pas du tout que notre modèle est entièrement validé. En fait, la première année est critique en ce sens que nous devons passer le test réel de la croissance mais nous devons aussi faire face à la réaction du marché à notre arrivée, à son évolution et à sa nature changeante. En outre, c'est également à nos débuts que nous nous forçons une réputation comme acteur pouvant en toute confiance offrir la valeur promise aux parties prenantes et aux clients.

La première année d'exploitation se compose d'un processus d'adaptation et d'amélioration continu qui teste notre résistance et le potentiel de notre entreprise et qui développe la confiance avec nos clients, nos partenaires, nos investisseurs et le reste des parties prenantes.

Disons, pour plus de facilité, qu'après l'année « 0 », notre entreprise repose sur des bases solides. Une fois que nous avons validé avec succès notre modèle dans l'an « 0 », nous pouvons établir le plan de notre organisation, c'est-à-dire le plan directeur destiné à mettre en œuvre notre vision et notre impact en fonction de nos objectifs. Concrètement, cela consiste à tracer la route à suivre pour notre entreprise au cours des 3 années à venir (cette période peut varier en fonction du secteur). Nous ne devons en outre pas oublier

que la réalité évolue rapidement et avec elle l'environnement dans lequel opère notre entreprise. En conséquence, pour pouvoir y faire face, un mécanisme d'amélioration continue rapide et efficace doit être mis en place (voir étape 5. Mesurer et améliorer).

En traçant la voie à suivre au cours des 3 années suivantes, nous établissons le plan de notre organisation, c'est-à-dire le plan directeur destiné à mettre en œuvre notre vision et notre impact en fonction de nos objectifs.

Nous ne devons en outre pas oublier que la réalité évolue rapidement et avec elle l'environnement dans lequel opère notre entreprise.



Conseils aux formateurs

Une technique intitulée « Réflexions d'avenir » peut s'avérer utile pour décrire le plan à 3 ans car elle nous permet d'abord d'imaginer l'avenir que nous voulons voir (et la contribution de notre entreprise) ; ensuite de rechercher des signes de ce futur dans le moment présent ; et enfin, de concentrer notre stratégie et nos ressources sur leur stimulation et leur développement. Cela constitue un moyen de combler le fossé entre le présent et le futur et de définir un chemin vers l'avenir.

■ Voir Étape 5 – Mesurer et améliorer pour plus d'informations et d'explications.
p.119

4.4 Plan d'exploitation et de gestion

Exploitation de l'activité : effectuer les opérations quotidiennes, gérer les ressources et avoir une image globale

En résumé

Exploiter une activité requiert essentiellement de la préparation, l'exécution et la gestion des opérations au quotidien, le tout sans perdre de vue l'image globale (objectifs commerciaux). À cet égard, le plan opérationnel et de gestion anticipe les mesures à prendre et les conditions adéquates pour le bon fonctionnement ; assure la gestion de l'argent ; organise les ressources humaines et répartit le travail, et aide l'organisation à se définir.

Le plan opérationnel et de gestion définit comment les opérations sont exécutées et gérées par le personnel.

Résultats attendus

Nous devons définir ici un plan opérationnel et de gestion pour la première année d'activité (année 0), à revoir progressivement, en cohérence avec la mission de l'entreprise et en ligne avec le plan financier et la feuille de route.

Allez à l'« Étape 4 » du cahier d'exercices (*Cahier d'exercices, p.147*) et suivez les instructions fournies par votre formateur.

Description

Le stade d'exécution est le moment où nous mettons de côté les aspects conceptuels pour véritablement mettre la main à la pâte pour fabriquer nos produits ou services, les livrer à nos clients et nous engager dans des activités post-ventes. Une exécution efficace demande une solide planification opérationnelle et de gestion qui devrait englober les composants suivants :

1. Un modèle de management qui convient parfaitement à l'organisation et l'aide efficacement à atteindre ses objectifs en :

– *Définissant le cadre philosophique et intellectuel général de l'entreprise.*

– *Organisant les ressources humaines (directeur, comité et personnel) en assignant des rôles et des responsabilités, et en veillant à ce que les personnes adéquates soient en charge des tâches nécessaires, dans un cadre temporel adéquat pour leur réalisation.*

– *Distribuant le travail de manière raisonnable et équitable.*

2. Un ensemble complet de politiques et de procédures développé avec les personnes concernées couvrant les cinq domaines essentiels de la gestion : les gens, l'argent,

les fournitures et les équipements, les activités et les relations avec le monde extérieur. En particulier, zoomer sur les activités (*opérations*) :

– *Lieu : l'emplacement physique ou les installations où l'activité est située et ses environs. Nous devons expliquer pourquoi cet emplacement sera efficace, en notant tout inconvénient ou problème possible et les mesures éventuellement nécessaires pour y remédier. S'il s'agit d'une entreprise virtuelle, les raisons de ce choix doivent également être expliqués.*

– *Chaîne d'approvisionnement : nos fournisseurs, ce que nous leur achetons, les conditions convenues, leur réputation et leur alignement avec nos missions et nos valeurs.*

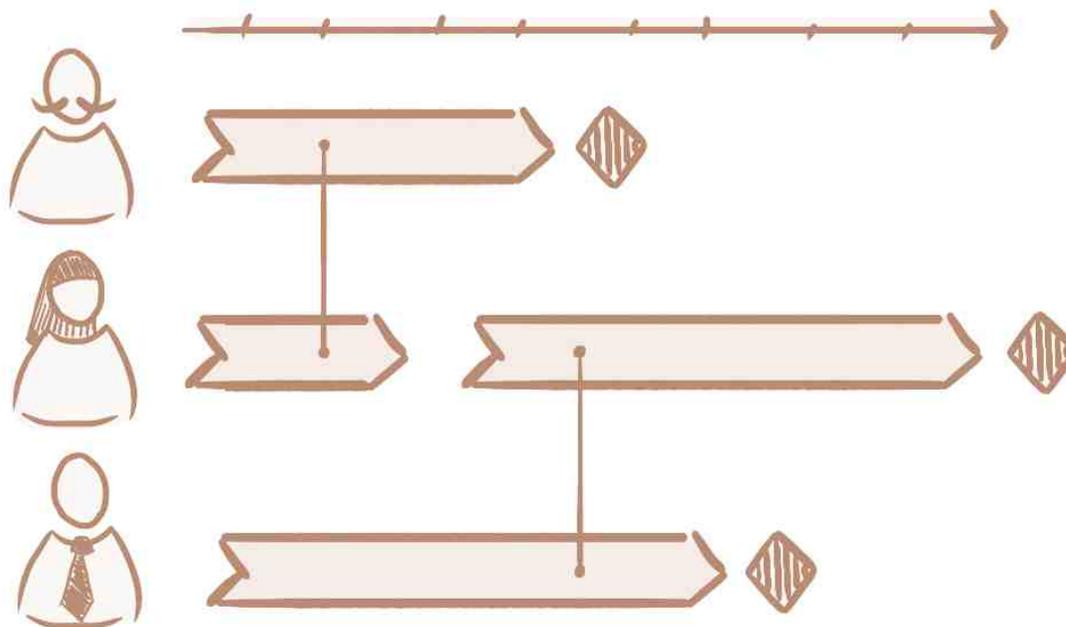
– *Production : ce que nous produisons, la quantité et la manière dont fonctionne notre processus de production : durée, étapes principales, sous-processus externalisés, technologies utilisées et méthodes de contrôle de la qualité implémentées durant et après la production.*

– *Distribution : les canaux, les méthodes de livraison et les partenaires requis pour livrer nos produits/services sur les sites de nos clients.*

3. Un système structuré dans le temps pour évaluer et ajuster notre plan de gestion afin qu'il continue à fonctionner correctement et s'améliore avec le temps.

Un plan de gestion efficace organise les ressources humaines en assignant des rôles et des responsabilités et en définissant un calendrier.

Le plan de management



Rôles, responsabilités et calendrier, les ingrédients essentiels d'un plan de management.



Conseils aux formateurs

Aux premiers stades du développement commercial (année « 0 », ou phase de validation), l'entrepreneur doit placer ses efforts sur l'affinement des différents éléments du modèle stratégique et économique du projet. Cependant, les aspects opérationnels et de gestion sont des éléments de base pour le fonctionnement de l'ensemble, ils ne doivent pas encore être planifiés à la perfection. Ne consacrez dès lors pas trop de temps au développement de plans ultra-complets, un modèle de base des tâches et ressources impliquées et de leur gestion doit suffire pour l'instant.



Conseils aux formateurs

Il est conseillé que l'entrepreneur vert dresse les grandes lignes de la stratégie à court terme, en se basant avant tout sur ses clients cibles. Ainsi, l'élaboration d'une stratégie raisonnée devrait prendre en considération chaque segment de clients défini dans les étapes antérieures. Une analyse quantitative aidera clairement à dimensionner les segments et définir la bonne stratégie à adopter, en relation avec d'autres paramètres, tels que le développement des coûts et l'impact prévu pour chaque stratégie.

Exemple de la région MENA

Pensez globalement... ou disparaissez !

Photo : World bank



Description

Dénomination de l'entreprise :
Action SARL Tunisia

Pays :
Tunisia

Activité :
*Entreprise de conseil en énergie
et gestion environnementale*

Année de création :
2008

Capital initial :
23.000 €

Entrepreneur :
M. Néji Amaimia

Après une longue expérience dans l'administration publique, M. Néji Amaimia a décidé de changer d'horizon professionnel en proposant son expérience et ses compétences dans le domaine de l'environnement et de la gestion de l'énergie.

Même si une étude de marché a montré un potentiel évident des activités autour de deux champs innovants (énergie et environnement) en Tunisie, la demande nationale pour de tels services commençait seulement à se développer et les conditions d'accès aux marchés n'étaient pas favorables pour Action SARL. En particulier, des concurrents à bas coûts avec peu de qualifications poussaient les prix vers le bas et le système d'adjudication en place en Tunisie qui favorise les soi-disant « meilleures offres » (c'est-à-dire les moins chères en termes d'offre financière). Pour atteindre cet objectif (c'est-à-dire l'amélioration des pratiques environnementales des entreprises), Néji a dû suivre une feuille de route bien définie. Comme il était très difficile d'accéder aux marchés interentreprises en travaillant seul, Néji a décidé de former un partenariat avec des entreprises étrangères, pour l'aider à accéder à ces marchés. En 2008, un contrat avec le groupe Carrefour sur la conservation de l'énergie lui a ouvert les portes de tous les magasins tunisiens propriété de Carrefour. Un autre contrat avec une entreprise allemande spécialisée dans l'énergie solaire a permis à Action SARL de participer à un ambitieux programme d'électrification africain. Ces références ont permis à M. Amaimia de valider son modèle d'entreprise et de se forger rapidement une réputation à l'étranger et dans son pays.

5

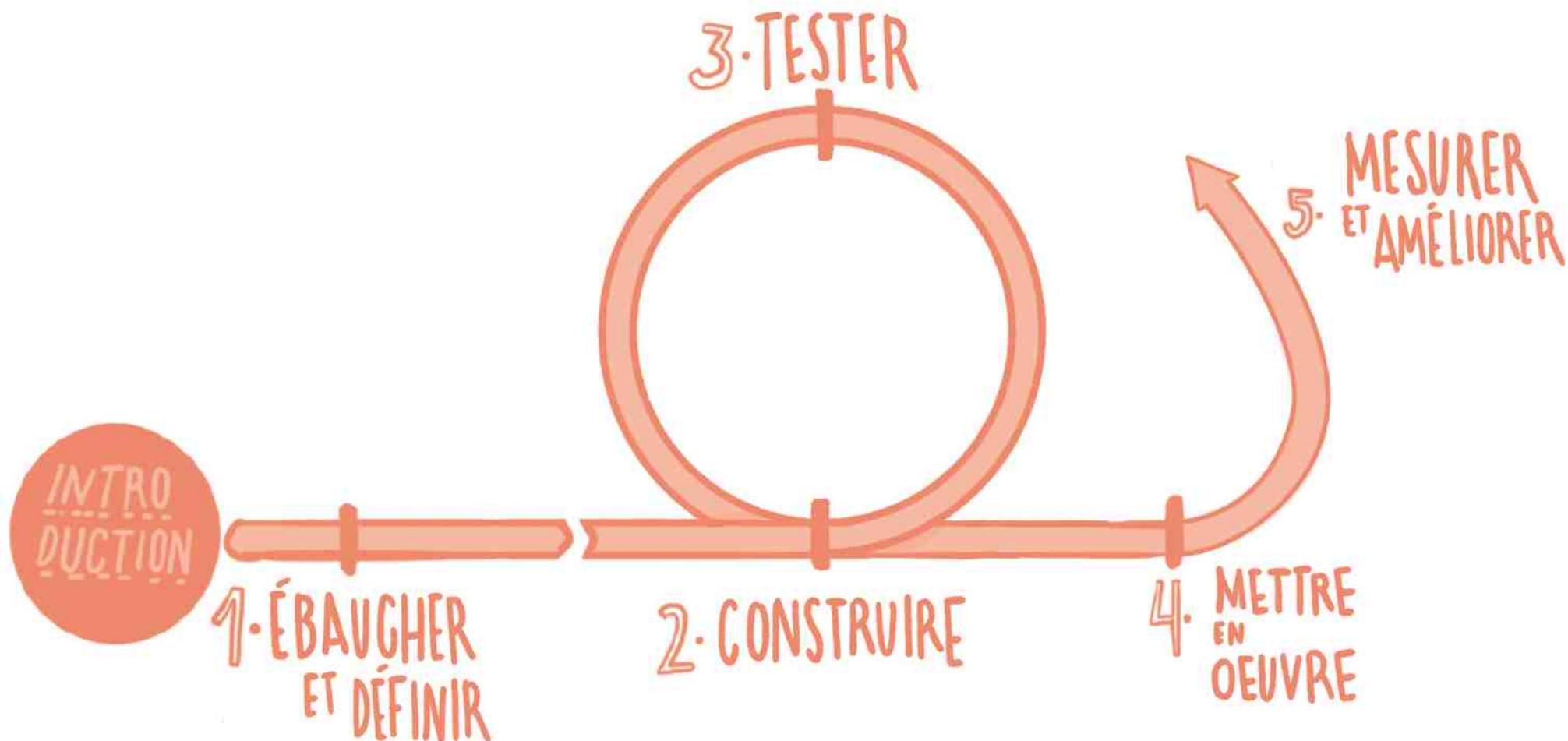
Mesurer et améliorer

5.1 Mesure d'impact

5.2 Amélioration continue

Nous nous embarquons dans une aventure entrepreneuriale verte pour différentes raisons, allant des aspirations personnelles et professionnelles aux défis environnementaux et sociaux à relever. Notre entreprise verte est un moyen de les réaliser, de contribuer à une planète plus verte et plus équitable, tout en nous assurant à nous et à notre écosystème de partenaires des salaires corrects. Donc, en pleine phase d'exécution actuellement, nous devons régulièrement mesurer l'évolution vers nos objectifs commerciaux et nous réinventer lorsque cela s'avère nécessaire. En termes techniques, ces deux mécanismes sont appelés la mesure d'impact et l'amélioration continue.

Vous êtes ici



5.1 Mesure d'impact

Entreprise verte sur le terrain : mesure effective de l'impact environnemental et social.



Deux types d'indicateurs pour les entrepreneurs verts : les indicateurs de projet et les indicateurs de performances environnementales.

c'est indispensable étant donné notre objectif social et environnemental.

En résumé

Mesurer l'impact est devenu un sujet à la mode pour les entreprises vertes et sociales. D'un côté, c'est indispensable étant donné notre objectif social et environnemental. D'un autre, en tant qu'entreprises, nous devons également gérer nos propres performances internes, environnementales ou sociales.

Étant donné leurs limites, les startups et les petites et moyennes entreprises ont besoin d'indicateurs faciles à mesurer mais efficaces et fonctionnels pour évaluer leur impact sur le terrain.

Résultats attendus

Nous devons définir ici une carte de résultats composée des indicateurs du projet et des indicateurs de performances environnementales, de leurs techniques de mesure correspondantes et de leurs plages de fonctionnement nominales (spectre des valeurs acceptables pour les indicateurs), destinés à estimer l'impact réel de notre entreprise.

Allez à l'Étape 5 du Cahier d'exercices (Cahier d'exercices, p.152) et suivez les instructions fournies par votre formateur.

Indicateurs de projet

L'impact est synonyme de valeur, dans le sens d'une valeur réelle créée pour les parties prenantes et l'environnement. Dès lors, la tâche se limite donc maintenant à évaluer la valeur que nous générons.

En cherchant à suivre les progrès réalisés, en concordance avec les objectifs, nous devons définir un ensemble d'indicateurs (un par objectif idéalement) faciles mesurer et gérer. Ils peuvent être quantitatifs, le plus possible, et qualitatif quand cela est suffisant.

Tout d'abord, nous devons mesurer comment nous nous comportons vis-à-vis de la réalisation de nos objectifs et de notre mission. Pour ce faire, les « indicateurs de projet » devront être **définis le plus possible depuis l'Étape 1**, car ils nous permettent de suivre les progrès de notre projet vers nos objectifs.



Conseils aux formateurs

Les entrepreneurs verts ne devraient pas trop se soucier de définir des indicateurs précis au niveau de l'Étape 1 ; Ils peuvent se concentrer simplement sur le fait que les objectifs doivent être suivis et que des indicateurs mesurables doivent être établis. Les indicateurs de projet devront s'améliorer avec le temps, au rythme de l'évolution du modèle d'entreprise.

Indicateurs de performances environnementales

Outre les indicateurs de projet, nous pouvons également être intéressés par le suivi des « indicateurs de performances environnementales ». Cela est lié à l'évaluation de notre impact environnemental, à l'aide de quelques indicateurs simples, semi-quantitatifs, relatifs aux domaines principaux de l'impact environnemental des entreprises. Dans la pratique, nous pouvons utiliser les indicateurs de performance environnementale clés détaillés dans la fiche « éco-conception » n°9 (Étape 2, section « Activités et ressources clés ») comme première approche de nos performances environnementales. Cet indicateur principal peut ensuite être complété

avec d'autres indicateurs de performance environnementale (ex. consommation d'eau par utilisation, déchets générés par service, etc.).

En outre, nous pourrions également envisager des « indicateurs de performance sociale ». En ce qui concerne les parties prenantes (clients et équipe), il convient d'évaluer leur satisfaction et leur engagement réel dans le projet (indicateurs de performance sociale), principalement via des méthodes de collecte de feedback formelles et informelles comme des conversations privées, des sondages post-événements et des études de satisfaction, etc.



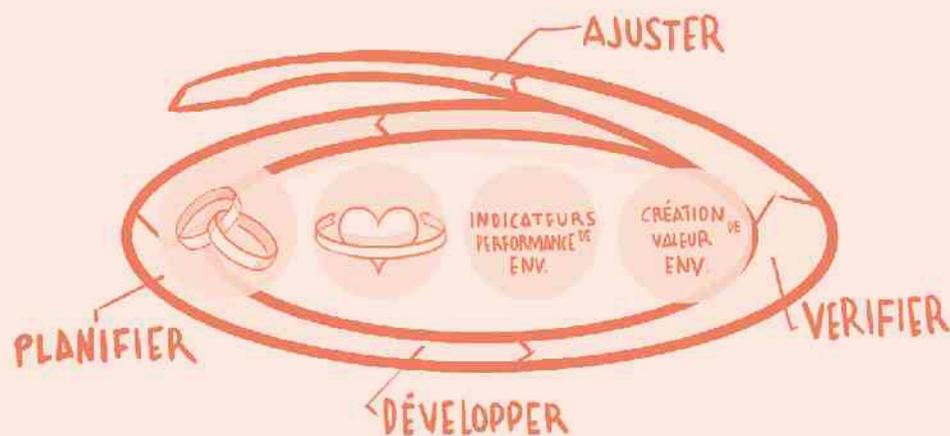
Conseils aux formateurs

Dans le cas de startups et de petites et moyennes entreprises, les ressources limitées disponibles, comme les capacités managériales et le temps alloué, demandent des indicateurs efficaces, fonctionnels et faciles à mesurer qui peuvent être responsables de l'impact fondamental de la société sur le terrain, du moins pour ses interventions les plus directes. Les entrepreneurs verts doivent se concentrer au moins sur les indicateurs résultant des objectifs du projet (Étape 1) et l'indicateur des performances environnementales de l'Étape 2 (Activités clés et ressources clés, fiche éco-conception n° 9).

- Voir Étape 1 - Ébaucher et définir pour plus d'informations et d'explications. p.17
- Voir Étape 2 - Construire pour plus d'informations et d'explications. p.33

5.2 Amélioration continue

Améliorer en permanence nos activités pour atteindre des objectifs et s'adapter à un monde en constante évolution



Cycle d'amélioration continue : évaluation de l'impact et réglage du modèle.

En évaluant notre impact, nous pouvons initier le cycle de l'amélioration continue et améliorer chaque aspect de notre entreprise.

En résumé

En évaluant notre impact avec des indicateurs, nous pouvons initier le cycle de l'amélioration continue. Ce processus doit pouvoir toucher chaque élément de notre activité (matrice de l'entreprise verte). La première étape consiste donc à identifier les zones clés d'amélioration où nous pouvons avoir une influence importante et réelle. Nous cherchons ensuite à déterminer les paramètres de conception liés à ces domaines. Et enfin, nous les ajustons dans leurs plages nominales, déclenchant un nouveau cycle d'exécution, de mesure et d'amélioration.

En évaluant notre impact, nous pouvons initier le cycle de l'amélioration continue et améliorer chaque aspect de notre entreprise.

Résultats attendus

Nous cherchons ici à définir une stratégie pour implémenter la philosophie d'amélioration continue qui comprend les principaux domaines d'amélioration identifiés et les paramètres de conception correspondants à ajuster.

Parmi les zones d'amélioration les plus courantes, citons les niveaux de participation et les dispositifs incitatifs, la communication et le marketing, l'accent sur les avantages, les paramètres d'éco-conception, l'approvisionnement vert et la sensibilisation à l'environnement dans les communautés locales.

Description

À des fins d'illustration, certains des domaines les plus courants à améliorer sont présentés ci-après, y compris certains exemples typiques de domaines d'amélioration.

1. Parties prenantes

Ajouter de nouvelles parties prenantes potentielles au plan d'implication, permettre des niveaux de participation plus élevés et offrir des dispositifs incitatifs proportionnels et des récompenses en retour, établir des liens plus significatifs avec la communauté, donner plus de visibilité et de crédit aux partenaires, fournir davantage de valeur aux bénéficiaires, penser à long terme pour les futures générations, etc.

2. Clients

Meilleure compréhension de leurs besoins, communication et marketing plus efficaces, livraison plus pratique, facteur

de différenciation supérieur par rapport à la concurrence, accent placé sur nos avantages, passage à différents segments de clients, etc.

3. Performance environnementale

Variation des paramètres d'éco-conception pour améliorer les performances environnementales de nos activités et ressources clés, élever nos demandes environnementales vers nos partenaires et les parties prenantes (« approvisionnement vert »), en ciblant des consommateurs davantage sensibilisés à l'écologie, etc.

4. Valeur environnementale créée

Consacrer davantage de temps et de ressources à l'explication des avantages environnementaux de notre projet aux clients et aux parties prenantes, communiquer sur l'impact, sensibiliser à l'environnement dans les communautés locales via des activités de participation, etc.



Conseils aux entrepreneurs verts *Restez connectés !*

Le caractère incertain de notre activité commerciale verte nécessite un accès permanent à des informations actualisées concernant les cadres juridiques et politiques, les solutions compétitives, les besoins des clients, les coûts, etc. Des solutions Internet, mais aussi des contacts directs avec des experts ou des clients, aideront à atténuer les risques et à formuler des stratégies efficaces. Vous pouvez toujours faire mieux en matière d'amélioration continue.

Exemple de la région MENA

« *Pensez différemment !* »

Photo: Inconnu



Description

Dénomination de l'entreprise :

Saphon Energy

Pays :

Tunisie

Activité :

Énergie éolienne

Année de création :

2009

Capital initial :

–

Entrepreneur :

Anis Aouni et Hassine Labaied

Saphon Energy a été fondée en 2009 en Tunisie lorsque l'ingénieur Anis Aouni et son ami, l'investisseur Hassine Labaied, ont lancé l'idée d'un nouveau type de convertisseur éolien.

L'objectif de Saphon n'était pas d'améliorer la technologie des turbines éoliennes mais plutôt de développer une nouvelle manière de maîtriser le vent. L'idée de base d'Anis était de supprimer le système rotatif (pales et moyeu) pour le remplacer par une structure en forme de voile non rotative. L'idée a évolué avec le temps et une technologie prometteuse a vu le jour, baptisée la technologie sans pale. Le convertisseur éolien, appelé « Le Saphonian » ne possède pas de pales, est fixe et suit à la place un mouvement de nœud 3D en avant et en arrière, un système grandement inspiré des bateaux à voile, des ailes des oiseaux et de certaines espèces de poissons.

Outre l'impressionnante efficacité (deux fois plus efficace que les éoliennes actuelles), la technologie présente d'autres intérêts : elle supprime tous les inconvénients d'un appareil rotatif, elle est moins chère à produire et elle est totalement silencieuse. La technologie a été brevetée et est en cours d'enregistrement dans 70 pays différents.

Comme « Le Saphonian » n'en n'est qu'à ses premiers balbutiements, il doit être amélioré en permanence pour répondre aux besoins des clients et aux intérêts des parties prenantes.

Félicitations !

Vous êtes arrivés à la fin du parcours, partant d'une idée commerciale pour arriver à une solution commercialisable et générant des profits !

Sans oublier que vous avez transformés un défi environnemental en une opportunité commerciale faisable créant une valeur sociale et environnementale. Bravo !

Le temps est maintenant venu de se lancer sur le marché !

Références

Introduction

Business Development Bank of Canada, 2015, « Entrepreneurial Potential Self-Assessment »
European Commission, 2012, « Systemic innovation, Social Innovation Europe Initiative »
UNEP, 2014, « Eco-innovation Manual »

Étape 1–Ebaucher et définir

Pestleanalysis.com, 2015 « PESTLE analysis »
The Natural Step, 2015, « The Framework for Strategic Sustainable Development » ,

Étape 2–Construire

Account Ability, 2008, « AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) » ,
Accountingtools.com, 2015, « What is cost structure? »
Benson S, October 21, 2013 « Co-creation 101: How to use the crowd as an innovation partner to add value to your brand »
Ciotti G, April 4, 2013,
Cooper B, July 29, 2010, « The Entrepreneur » s Guide to *Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany Paperback* »
Earth Charter International, 2015, « Local Communities and Governments » ,
Ecommerce-digest.com, 2015, « Key activities in the Business Model »
Farnworth D, 2015, « Empathy Maps: A Complete Guide to Crawling Inside Your Customer » s Head » ,
Fitsimmons G, 2009, « Resource management: materials, equipment, facilities »

Free Management Library, 2015, « Human Resources and Talent Management »

Green Prophet – Sustainable news for the Middle East, 2015
Hanlon A, December 17, 2013, « The Segmentation, Targeting and Positioning model »
Harris J, December 04, 2006, « Anatomy of a 360–Degree Marketing Approach »
Harvard Business Review, January 2011, « Creating Shared Value »

IDEO, 2015, « Human-centered Design Toolkit »
McDonough W, Braungart M, 2002, « Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things »
Network for Business Sustainability, 2012, « Innovating for Sustainability »
Osterwalder A, Pigneur Y, 2010, Business model Generation. John Wiley & Sons, Inc.
SCP/RAC (2013) Training Program on Green Entrepreneurship and Eco-Design.
Servicedesigntools.org, 2015, « Customer Journey Map »
Shoemaker P, November 6, 2014, « Understanding Your Customers... the Beneficiaries » ,
Smartinsights.com, 2015, AIDA Model
Sostenipra research group, 2015, « Ecodesign tool »
Stakeholdermap.com, 2015, « Stakeholder Definition, Mapping, Analysis and Engagement »
UNEP, 2015, « Climate Change Finance. Customers and Beneficiaries » ,
UNEP & SETCA, 2015, « Life Cycle Initiative »
Useem A, November 5, 2012, « 5 keys to effective partnerships »
Ward S, 2015, « Green marketing »
Wasserman E, 2010,

Étape 3–Test

Ferriss T, May 19, 2009 « Vanity Metrics vs. Actionable Metrics »
Ries E, August 3, 2009, « Minimum Viable Product: a guide. Startup Lessons Learned » .
Ries E, 2011, « The Lean Startup: How Today » s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses » .

Étape 4–Mettre en œuvre

Brown University, 2015, « Writing a Management plan »
Burris T, 2015, « How to Make a Business Roadmap »
Cascella V, 2015, « A Roadmap for Making Business Strategy Actionable »
Inc.com, 2015, « Which Legal Form Is Best for Your Business? » ,
Investopedia, 2015, « Business Plan: Your Organizational And Operating Plan »
SME Toolkit, 2015, « Financial Management & Reporting »

Étape 5–Mesurer et améliorer

Chartered Quality Institute, 2015, « Continual improvement »
Social Impact Investment Taskforce, September 2014, « MEASURING IMPACT. Subject paper of the Impact »
Measurement Working Group
The Good Analyst Ltd. Investing for Good, 2012, « Guidelines for How to Measure and Report Social Impact »



Le programme SwitchMed
est financé par l'Union européenne



Centre d'Activités Régionales
pour la Consommation
et la Production Durables

