

entretien avec un partenaire. Tant que faire se peut, cet engagement doit être total. Ce n'est pas facile lorsque, toujours salarié dans un emploi, l'individu doit en même temps élaborer son projet. Plus le lancement effectif de l'affaire approche, plus celle-ci réclame une exclusivité (hormis peut-être pour la création certaines activités d'appoint) ;

- détermination et persévérance ou ténacité : sans croire que tous les moyens sont bons, la détermination réfère à la volonté d'atteindre un objectif. Cela se réalise rarement sans difficulté au point qu'on parle parfois de parcours du combattant pour évoquer la création d'une entreprise. C'est exagéré, mais le porteur d'un tel projet intègrera l'idée que les obstacles sont présents et que les échecs passés ne doivent pas remettre en cause sa détermination car ils sont aussi une source d'apprentissage ;
- leadership : il faudrait consacrer un ouvrage entier au leadership, pour lequel la question des traits singuliers a également été posée, et finalement constater que des individus placés en situation de « commandement » sans en avoir, a priori, les caractéristiques pouvaient s'avérer tout à fait performants. La thèse behavioriste, c'est-à-dire celle qui considère les comportements pour qualifier un individu en reléguant l'idée d'un caractère inné au profit des capacités d'apprentissage, trouve ici son expression. Certains individus se révéleront en entreprenant mais dans tous les cas ils devront gagner des capacités de leadership afin d'emmener le collectif vers le futur désiré. Nous réduirons ici le leadership à la capacité à conduire l'équipe vers ce futur. Cette équipe est d'abord constitué des proches collaborateurs, plus largement de l'ensemble des parties internes à l'entreprises (ex. : salariés, actionnaires), mais en considérant le concept de BM, tous les *stakeholders*<sup>4</sup> sont concernés ;
- focalisation sur la poursuite de l'opportunité : les sources de distraction sont nombreuses. Les affaires démarrant, les contacts se multipliant, de nouvelles voies peuvent apparaître tels des mirages d'opportunités d'affaires non décelées lors de la conception. La révélation de nouvelles affaires est tout à fait possible, mais le créateur n'oubliera pas l'objet pour lequel il a été soutenu et il soumettra toute nouvelle idée à la rigueur méthodologique à laquelle il s'est normalement astreint pour son projet initial ;
- sens de l'initiative et des responsabilités : a priori un entrepreneur sait prendre des initiatives. À nouveau, le porteur d'un projet identifiera ses réalisations passées et les responsabilités qu'il y a endossées. La création d'entreprise est un acte où les responsabilités économiques, sociales et juridiques de l'individu sont engagées. Avec le concept de BM, le créateur a normalement mesuré les responsabilités qu'il a à l'égard de ses parties prenantes ;

---

4 Si des parties sont devenues *stakeholders*, c'est bien qu'elles ont effectivement adhéré.

- intégrité : s'agissant de la détermination, nous mettons en garde sur les moyens mobilisés. Au-delà de son propre système de valeur, le nouvel entrepreneur sera forcément confronté à des partenaires susceptibles d'abuser de sa crédulité, ou de l'emmener dans quelques affaires a priori « juteuses » (mais sans doute « frauduleuses »...). Ce type de tentations place dans une situation de dépendance peu compatible avec une affaire pérenne. Et si quelques cas sont toujours relatés pour montrer que « tout le monde le fait », ou que la réussite de cet entrepreneur (souvent l'interlocuteur) s'explique par la pratique évoquée, on peut aisément trouver au moins autant d'autres cas où les tribunaux sont intervenus pour y mettre fin. L'intégrité touche à l'éthique et aux normes sociales distinguant les manières acceptables de faire des affaires des formes condamnables. Selon Henderson (1982), décider ce qui est bien ou bon, ou mauvais ou mal, s'effectue au sein d'un environnement dynamique conférant à l'acte décisionnel afférent un caractère situationnel. L'éthique peut alors être étudiée comme un processus. Concrètement, les règles évoluent tout comme la société. En conséquence, de ce qui est éthique ou non, de ce qui est légal ou pas, l'auteur identifie quatre possibilités (éthique et légal, éthique et illégal, non éthique et légal, non éthique et illégal). Le créateur hésitant évaluera les conséquences diverses, y compris en matière de notoriété, le plaçant en situation de décider selon ces quadrants. Une façon d'intégrer les différentes situations consiste à imaginer celles-ci pour anticiper ce qu'on déciderait. Par exemple : un client propose un règlement en espèces pour échapper à la TVA, faut-il accepter ou refuser ? Autre exemple : le client demandant un devis est, à l'évidence, plus aisé financièrement que celui rencontré précédemment pour la même demande. La somme demandée pour le même service sera-t-elle plus élevée si les revenus du client apparaissent plus importants ? Pour le groupe qu'il dirige, l'entrepreneur érigera un code de conduite (Kuratko, Hodgetts, 2001) ;
- confiance en soi : c'est un trait qu'il est aisé de considérer comme inné, alors qu'il émerge d'engagements et de stratégies de relation avec les autres pour atteindre un objectif. En quelque sorte, la confiance en soi serait un sentiment perçu par les autres à propos d'un individu menant une action alors que ce dernier ne s'interroge pas sur ce point. Il reste néanmoins important de se confronter à ce trait pour remettre en cause les idées reçues et oser déployer des stratégies permettant d'aborder les situations avec les ressources utiles à la réalisation de la tâche, et en admettant que le doute n'est pas anormal. La confiance en soi aide à tolérer l'ambiguïté ;
- tolérance à l'ambiguïté : parce que l'avenir est incertain, c'est le trait auquel tout créateur est à la fois vite et durablement confronté. L'estimation d'un chiffre d'affaires constitue l'exemple type de cette incertitude avec laquelle le créateur doit composer. Alors que dans une firme établie les résultats passés combinés à une appréciation du jeu concurrentiel et aux efforts commerciaux ou publicitaires programmés aident

cette estimation qui reste certes incertaine, le créateur part de « zéro ». Les problèmes journaliers ne sont pas rédigés à la manière d'un exercice d'algèbre dont la solution se précise mathématiquement. Certaines personnes sont mal à l'aise avec ce type de situation que d'autres affectionnent, notamment lorsque leur *internal locus of control* les incite à écrire la solution d'un problème non encore totalement rédigé...

- promptitude à décider, capacité à improviser : certains environnements méritent leur qualificatif de véloces tant les choses y évoluent vite. Ils semblent plus malléables et appellent des capacités d'improvisation. Cette faculté aide à reconfigurer les ressources pour régénérer le BM dans ce type d'environnement (Benavent et Verstraete, 2000) ;
- perception et estimation des risques : ce trait a été évoqué précédemment. Le créateur utilisera les outils permettant de mesurer le risque ;
- forte capacité de travail : le mouvement social initié par une affaire en démarrage implique, comme nous l'avons mentionné, un engagement total. Même chez l'entrepreneur disposé à déléguer, les ressources disponibles peuvent conduire à différer un recrutement qui, outre la prise en charge de tâches, allège l'agenda de l'entrepreneur et de ses premiers collaborateurs. Si la croissance est au rendez-vous, on sera dans l'attente du collaborateur suivant, et ainsi de suite. S'il convient d'aménager des temps de repos, impossible de faire croire aux candidats à l'entreprise que c'est un long fleuve tranquille. Les entrepreneurs travaillent beaucoup. Le besoin d'accomplissement ou le *locus of control* peuvent expliquer cet engagement. Dans l'enseignement, il n'est pas rare de voir un étudiant, antérieurement moyennement investi dans ses études, déployer une énergie impressionnante dans la mise au point de son projet. Dès que son choix d'insertion professionnel lui paraît pertinent, il s'engage. Évidemment, toute sensibilisation à l'entrepreneuriat ne doit surtout pas dissuader l'étudiant de s'écarter de son cursus, lequel doit être vu comme une ressource pour entreprendre. Tout au plus, dans certains cas, parlera-t-on de réorientation ;
- résistance au stress : le stress n'est pas uniquement lié au poids des responsabilités, il est aussi dépendant de la quantité de travail, qu'on sait importante. En gardant bien en tête sa fonction et ce que celle-ci implique dans sa relation avec les autres, l'entrepreneur se préservera d'un élargissement de ses responsabilités. Il n'est pas là pour répondre à tous les maux de la terre et il ne se ménagerait pas à considérer tous les aspects dépassant le cadre normal d'une relation avec une partie prenante. Pour résister au stress, les manuels livrant quelques astuces sont nombreux, mais avec bon sens on peut conseiller au créateur d'aménager son agenda pour préserver des plages de ressourcement, notamment auprès de sa famille et de ses amis. Le sport reste la seule addiction recommandable, et un bon sommeil apporte beaucoup ;
- capacité à convaincre, à négocier et à communiquer : convaincre les salariés de travailler, les fournisseurs de livrer, les clients d'acheter, les financeur de financer, etc., l'exercice de conviction est permanent pour

l'entrepreneur et, en conséquence, celui de négocier pour tirer le meilleur de sa relation avec l'autre. Plus sa communication est claire, plus les exercices précédents sont facilités. L'instrumentation de la notion de BM participe à cet effort de clarté ;

- ouverture d'esprit et capacité d'apprentissage : le créateur se lançant pour la première fois dans l'aventure entrepreneuriale va apprendre beaucoup. Son ouverture d'esprit, sa curiosité et sa capacité d'écoute jouent un rôle capital dans cet apprentissage.

Le porteur d'un projet se questionnera sur chaque caractéristique pour apprécier ses aptitudes. Il pourra tenter de remplir un tableau comme celui qui suit (tableau 4).

TABLEAU 4 – Travail sur le profil du créateur

CARACTÉRISTIQUES (TRAITS, MOTIVATIONS, CAPACITÉS, ...)	POINTS FORTS PAR RAPPORT À CETTE CARACTÉRISTIQUE – EXEMPLE(S) ILLUSTRATIF(S)	POINTS FAIBLES PAR RAPPORT À CETTE CARACTÉRISTIQUE – EXEMPLE(S) ILLUSTRATIF(S)	IDÉES D'AMÉLIORATION DE CETTE CARACTÉRISTIQUE
Créativité			
Visionnaire			
...			

Il complètera ce tableau en répondant à la question : pourquoi est-ce que j'entreprends ?

La motivation exclusive est rare. Le créateur est plus souvent porté par un ensemble de motivations. La passion pour le secteur, le gain, le désir d'autonomie, la recherche d'un style de vie, la quête de reconnaissance, etc. figurent parmi les motivations régulièrement citées. Chaque motivation, au même titre que les traits du propos précédent, possède des avantages et des inconvénients.

Par exemple, s'agissant du désir d'indépendance, les candidats à l'entreprise constateront dans les faits qu'un client peut-être être plus contraignant qu'un supérieur hiérarchique. En reliant ce désir aux traits *locus of control* et besoin d'accomplissement, on obtient un ensemble incitant l'individu à contrôler sa vie pour mieux s'accomplir et endosser une fonction où il a le sentiment d'avoir le choix de ses décisions. L'entrepreneur ne perdra pas de vue qu'il est en fait très dépendant de ses différentes parties prenantes, notamment de ses actionnaires. Le tableau à construire pour le niveau « partage » du modèle GRP, que nous évoquerons lors de l'étape 3, est à ce titre un moyen d'apprécier cette dépendance.

De façon plus générale, un conseiller pourra s'appuyer sur une distinction opposant une motivation de type *pull* à une motivation de type *push*. Dans le premier cas l'individu perçoit une opportunité à entreprendre

pour se réaliser alors que dans le second il vit l'acte entrepreneurial comme une nécessité (ce sera, par exemple, le cas du cinquantenaire ne voyant pas d'autre possibilité à sa réinsertion économique et sociale que de créer une entreprise). Les créateurs de type *push* ne sont pas forcément moins ambitieux que ceux de type *pull*, mais sont parfois conduits à radicalement changer de parcours pour se réinsérer. Il faudra alors peut-être davantage les soutenir dans les changements, ceux-ci pouvant autant être salvateurs que destructeurs. La perspective de changement plus ou moins radical devra toujours inciter le créateur à se questionner sur ce qu'il veut faire de sa vie. Cette forme de bilan personnel sera rapprochée du plan d'affaires pour apprécier la capacité du projet envisagé à apporter au candidat à l'entreprise l'épanouissement attendu. Il n'est pas si rare de voir un porteur de projet s'emballer, grisé par l'apparent enthousiasme des premiers partenaires potentiels rencontrés. Parfois, cet enthousiasme est tel que les faiblesses du projet peuvent être occultées, voire niées, ce qui est plus grave. Lucidité doit être gardée !

Les motivations sont éventuellement différentes lorsque le porteur du projet est pluriel, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'un individu mais d'une équipe d'individus. La notion d'équipe entrepreneuriale nécessite un cadrage en raison des fréquents amalgames faits avec l'équipe dirigeante ou l'entrepreneuriat collectif. Entreprendre ensemble ne veut pas dire équipe entrepreneuriale. Évidemment, la définition donnée à l'entrepreneur ou le modèle convoqué pour rendre le concept intelligible influencent le périmètre de ces différentes notions. L'entrepreneuriat collectif relève d'une situation où l'organisation mobilisent ses ressources humaines pour déclencher une dynamique afin d'exploiter une opportunité ou d'éviter des menaces pesant sur elle : « c'est moins un ou plusieurs individus s'étant associés qui entreprennent pour réaliser un projet, qu'une organisation ayant un projet et sachant mobiliser ses ressources humaines pour entreprendre ... L'entrepreneuriat collectif peut dépasser les frontières de l'entité pour impliquer certaines parties prenantes dans la concrétisation du phénomène impulsé par un ou plusieurs acteurs considérés comme les entrepreneurs, ces derniers étant parfois incités à l'acte par différents moyens » (Boncler *et al.* p. 15, 16).

## 1.2. La proposition de valeur

La littérature sur le BM parle de « proposition de valeur », laquelle est cernée en réponse à des questions du type : à quels consommateurs (démographique et géographique) l'entreprise offre-t-elle cette valeur ? (Afuah et Tucci, 2000) ; Qui est le client ? (Magretta, 2002) ; Quel est le segment de marché et à qui le service, le produit ou la technologie va être utile ? (Chesbrough, 2003) ; Pour qui l'entreprise crée-t-elle de la valeur ? Et quelles sont la nature et l'étendue du marché sur lequel l'entreprise va entrer en concurrence ? (Morris *et al.*, 2005). Le BM explique alors pourquoi la clientèle définie trouve intéressante la proposition de valeur et

pourquoi l'entreprise, sur cette base, est susceptible de prendre un avantage concurrentiel. Maître et Aladjidi (1999) reprennent l'expression « *value proposition* » pour reconnaître, du point de vue de l'offre, la nécessité de trouver un client échangeant un coût contre une valeur d'usage supérieure à celui-ci. Osterwalder (2004) opte pour la même expression.

Hormis le rattachement du paragraphe précédent à la littérature sur le BM, qui pourrait être développée par un état de l'art, cette section pourrait être très réduite. En effet, selon notre conception, l'opportunité d'affaires, telle que nous l'avons traitée lors de la phase 2, correspond en grande partie à la proposition de valeur. Pour comprendre la proposition de valeur, c'est-à-dire la valeur que promet le porteur au marché, et plus précisément au client, il faut que l'idée soit claire (le « quoi » du tableau 3, qui renvoie à la phase 1 relative à l'idée d'affaires) et que le marché soit révélé (le « pour qui » du tableau 3, qui renvoie à la phase 2 relative à l'opportunité d'affaires).

Dans le tableau 3, nous avons ajouté comme contingence l'ambition du projet puisque, en conséquence, les attentes des partenaires sont différentes. Plus le projet est ambitieux, plus les parties prenantes sont exigeantes, au moins une partie d'entre elles (les financeurs notamment).

### **Exemple**

le modèle d'affaires porté par un commerçant vendant frites et hamburgers dans un village n'est pas le même que celui d'une franchise McDonald's. Nous avons eu l'occasion de suivre des projets de création de complexes de football en salle très différents. L'un d'entre eux s'est ouvert 15 mois suivant l'apparition de l'idée tandis qu'un autre, beaucoup plus ambitieux, devrait être lancé fin 2010 après plusieurs années de négociation avec certains partenaires.

L'ambition est généralement étroitement liée aux motivations du porteur de projet. Le partenaire pourra alors être méfiant, l'organisation naissante étant dans ce cas considérée comme un instrument au service du seul porteur et non porté par un collectif dont ce partenaire ferait partie (cela renvoie à la dimension P exposée lors de la troisième étape de cette phase).

L'acception de la valeur à retenir dans l'expression proposition de valeur est celle à destination du client ou de l'utilisateur du produit ou du service. Il ne s'agit pas de la valeur apportée aux autres parties prenantes même si, avec le BM, tout un ensemble d'échanges de valeur prend forme (base de la dynamique organisationnelle). Une question souvent posée concerne la façon dont la valeur est apportée au client : doit-elle être incluse à la proposition de la valeur ? Le marketing a plutôt tranché pour une réponse négative, hormis dans le cas singulier des entreprises de distribution. Dans cette perspective, la distribution de la valeur fait partie de la fabrication de valeur, car elle n'est pas considérée, par les clients, comme étant un

élément constitutif de l'offre. Ainsi, la proposition de valeur faite au client reste inchangée quel que soit le canal de distribution adopté. Néanmoins, pour certaines entreprises cette assertion n'est pas évidente.

### **Exemple**

la diffusion de la musique par Internet, et la façon dont cette musique parvient à l'utilisateur, est une composante du BM de Deezer qu'on aurait tendance à ranger dans la proposition de valeur. Nespresso est une activité dont la proposition de valeur semble intégrer la façon dont le client est touché par l'offre (les boutiques, leur ambiance unique et le sentiment particulier que celle-ci procure aux consommateurs). Une entreprise de fabrication de caves à vin comme Eurocave intègre à sa proposition le contact direct avec l'utilisateur final pour les caves de marque Eurocave (haut de gamme) alors que pour celles de marque Artevino. La discipline marketing a ainsi tranché. Fondamentalement les faits montrent des nuances. Tout dépendra alors du regard porté sur le modèle et le créateur ne s'interdira évidemment pas de considérer la distribution de la valeur comme une composante de la proposition de valeur lorsque l'exercice de conviction à déployer auprès des partenaires gagne à ce qu'il en soit ainsi. Lorsque la distribution apparaît comme moins intrinsèquement liée à l'offre, elle sera considérée comme un élément de la fabrication de la valeur (vue dans la section suivante). Cette réflexion aux conséquences pragmatique peut être élargie à l'ensemble du marketing mix sur lequel reviendra la phase 4.

La proposition de valeur n'est pas indépendante de celle des concurrents. Soit l'entreprise s'inscrit dans une offre générique déjà présente sur le marché et à laquelle le consommateur est habitué. Soit le BM est innovant par rapport aux offres disponibles. Sans forcément innover, le choix d'une stratégie pour l'activité considérée intègre la proposition de valeur. En reprenant par exemple les stratégies génériques de Porter (1986), la proposition de valeur peut être différente car elle ne peut pas être identique selon qu'on souhaite être le moins cher, ou faire différemment ou encore contenter précisément les attentes singulières d'une clientèle circonscrite. Le souhait d'une position dans l'environnement compétitif est en relation étroite avec la proposition de valeur. Elle nécessite une analyse concurrentielle travaillée dans la révélation du marché (phase 2), que la réflexion stratégique poursuivra (phase 4). Ainsi s'établit un lien entre les opérations et la stratégie en matière de marché. Partant d'un produit ou d'un service, l'entrepreneur doit prendre une hauteur permettant d'observer et de comprendre plus globalement son domaine d'activité et les acteurs de celui-ci. Tout un ensemble d'outils à l'usage du stratège servent la définition de ce positionnement. Ce sera l'objet d'une discussion lors de la phase 4, après laquelle l'entrepreneur précisera à nouveau son BM.

### 1.3. La fabrication de la valeur

Pour tenir la promesse formulée au client, encore faut-il être en capacité de la produire. Partant de l'identification des ressources devant être réunies pour y parvenir, de leur agencement dans une organisation fournissant une valeur supérieure aux coûts engagés pour la produire auxquels s'ajoutent ceux de la structure d'animation (et/ou de contrôle) de l'organisation, la valeur doit être fabriquée. L'organisation développera les compétences afférentes.

Autrement dit, sans ressource, pas d'affaires car le porteur de projet ne possède jamais tout ce dont il a besoin pour entreprendre. Il ne suffira pas d'identifier les ressources pour en imaginer l'organisation, il faudra les obtenir. Le créateur confronté au terrain n'obtiendra pas forcément tout ce qu'idéalement il pensait réunir. Il devra alors revenir sur la fabrication d'une valeur à partir des ressources effectivement réunies. Ce qui veut dire, et cela vaut pour toute la réflexion relative au BM, que ce dernier est un concept dynamique, composant avec le temps et avec les relations se développant avec des acteurs convaincus ou non, c'est-à-dire apportant leurs ressources ou pas.

#### *Exemple*

Jeanne a trouvé un local idéal pour le développement de son activité combinant le toilettage et la vente de produits (alimentation, jouets) haut de gamme pour chiens et chats. L'activité toilettage comporte, d'une part, une partie librement accessible au public ayant payé un forfait pour accéder à un matériel dédié fort pratique et imaginé par la créatrice et, d'autre part, une autre partie appelant les services d'un professionnel. La zone de chalandise permis par ce local correspond exactement aux attentes du porteur selon l'étude menée. Mais son jeune âge et son manque d'expérience professionnelle antérieure (étudiante) semblent avoir fait hésiter le propriétaire qui préfère louer finalement le local à un autre. C'est un coup dur pour ce projet.

Lors de la mise au point du projet, le créateur peut également s'apercevoir que la ressource qui lui semblait indispensable n'est peut-être pas essentielle, ou peut être remplacée. Il lui faut explicitement répondre à la question : que vais-je faire de cette ressource ? Le temps et les contacts terrain aident l'identification des ressources pertinentes.

Les ressources nécessaires au projet de création d'entreprise sont de différentes natures et il est possible d'en établir une typologie. Ici, elles seront dans un premier temps classées en deux catégories (Wernerfelt, 1984). Il y a, d'une part, les ressources tangibles. Ce sont celles auxquelles le créateur d'entreprise pense plus facilement. Il peut s'agir d'un local, d'argent, de machines, de stocks, etc. Il complètera l'identification des besoins de ce type par les ressources intangibles. Ces dernières sont généralement moins spontanément comprises alors qu'elles sont tout autant essentielles : un savoir-faire, une notoriété, une marque, une connaissance, etc.



Une ressource convoitée doit trouver sa place dans un ensemble de tâches s'enchaînant dans une activité qui s'agence à d'autres activités, elles-mêmes composantes d'un processus plus large. Autrement dit, le créateur doit savoir pourquoi il a besoin de telle ressource et comment utiliser celle-ci. Il lui faut alors identifier qui la possède et comprendre, ainsi, que tout un réseau participe à la génération de la valeur proposée au client. L'agencement de la ressource au sein de l'entreprise dans son processus de fabrication de la valeur renvoie au concept de chaîne de valeur. Le réseau s'impliquant dans cette fabrication par l'apport de ressources est qualifié de réseau de valeur. La valeur produite par une entreprise s'inscrit dans une structure plus large composée du réseau au sein duquel des échanges s'opèrent.

Le créateur remplira le tableau 4, évidemment évolutif, pour lequel l'étape 3 propose un complément en ajoutant un certain nombre de colonnes.

TABLEAU 4 – *Liste des ressources, de leur utilisation, de leur possesseur (exemple)*

RESSOURCE	UTILISATION	POSSEUR
Stock de produits de maintenance et d'entretien	Pour la mise en route des installations et contrat d'entretien	Deux fournisseurs possibles : Entreprise Alpha Entreprise Beta
Hébergement Internet	Mise en ligne des produits et services vendus par l'entreprise, mais surtout une présence sur le web en cas de recherche des clients potentiels (photo des réalisations, exemple de tarification, ...)	Divers fournisseurs, mais négociation avec l'entreprise Nordnet.
Etc.	Etc.	Etc.

L'étape 3 conduit à amender ce tableau car le possesseur de ressources approché, pour différentes raisons, peut ne pas être retenu et le choix d'un autre partenaire potentiel peut conduire à modifier en partie la fabrication de la valeur qui sera proposée au client.

La fabrication de la valeur renvoie aux activités principales liées au cycle achat-fabrication-vente, mais aussi aux activités parfois qualifiées de soutien, telle que par exemple la gestion des ressources humaines. Les activités de soutien participent à un système de coordination nécessaire aux activités principales. L'ensemble des activités participant à la création de valeur s'inscrivent dans une « chaîne de valeur ». Selon la conception de Porter (1986), les activités principales d'une chaîne de valeur sont la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et les services. Les activités de soutien sont l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique, les

approvisionnements. Avec le cabinet McKinsey, il s'agit de comprendre les grandes étapes ou fonctions d'une entreprise (technologie, chaîne de fabrication, logistique, marketing, ...). Les liaisons ou la coordination entre les activités ou les fonctions jouent un rôle important dans l'efficacité de l'ensemble et contribuent également à l'apport de valeur. Il faudrait, bien évidemment, que la somme des coûts engagés pour produire la valeur soit inférieure aux revenus captés pour que l'affaire soit profitable.

Ces approches issues du domaine de la stratégie conviennent essentiellement aux firmes établies, un créateur les convoquera plus difficilement. Néanmoins, il peut tout à fait s'inspirer de l'idée selon laquelle les activités menées doivent être reliées à la création de valeur pour le client (c'est-à-dire la proposition de la valeur), et que les ressources agencées au sein de ces activités nécessitent une utilisation permettant de développer des capacités à bien faire les choses pour devenir de véritables compétences reconnues par les marchés visés. Ce propos conduit le créateur à être, plus précisément, sensible à trois niveaux dans l'élaboration de sa chaîne de valeur :

- Le premier consiste à découper le processus de fabrication de valeur en activités composées elles-mêmes de tâches élémentaires. Le créateur s'interroge alors sur la contribution effective de la tâche ou de l'activité à la proposition de valeur (effective ou perçue par le client). De cette analyse ressortent les activités peu contributives (faut-il les garder ? Peut-on faire autrement ? etc.), celles qui peuvent être sous-traitées (quel partenaire impliquer directement dans la chaîne de valeur ?), celles sur lesquels un élément distinctif peut être exploité au regard de la concurrence, etc. Par exemple, dans une entreprise du bâtiment, c'est l'activité de réponse aux appels d'offre qui a été repensée, le deviseur ne pouvant initialement pas recevoir les tarifs actualisés des matériaux.
- Le deuxième concerne l'estimation du coût des activités. Le comptable pensera au concept de « structure des coûts » employés par la méthode ABC (*activity based costing*) à laquelle il sera évidemment difficile de former le créateur. Dans cet ouvrage, il était tentant de montrer au connaisseur de cette méthode le lien qu'elle peut entretenir avec le BM, et dans le cadre d'une entreprise existante la mise au jour d'un BM s'exonèrera difficilement de cette approche. Mais ce propos dépassant le périmètre de cet ouvrage, il ne sera pas détaillé, sauf à rappeler au créateur que faire (activité) coûte (calcul inhérent). Lorsque, combinée à la première dimension de la chaîne de valeur, une activité apparaît coûteuse alors que sa contribution à l'apport de valeur est pauvre, il convient de s'interroger sur le coût de ses constituants ou sur la possibilité de faire autrement, de sous-traiter, etc. (cf. premier niveau). Une estimation du prix de vente est nécessaire car il convient a minima de dégager une marge. Cette estimation se précisera lors de la phase 4 (marketing mix).
- Le troisième niveau auquel doit être sensible le créateur est le développement de compétences de l'entreprise pour être performante dans la