

The logo for 'actyvea' features the word in a lowercase, sans-serif font. The letter 'y' is stylized with a small square above its stem. The overall color is a dark blue.

Activez votre projet de développement

La place du modèle économique et des outils de gestion stratégique dans les projets de l'ESS

Les 2èmes rencontres de l'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire

8 avril 2011

ACTYVEA accompagne les entrepreneurs dans la conception et la mise en œuvre de leur projet de développement

- ACTYVEA développe et met à disposition des entrepreneurs des méthodes et des outils de conception et de pilotage de leurs projets.
- ACTYVEA commercialise des prestations de conseil et des formations pour :
 - Les dirigeants entrepreneurs et leurs équipes (les porteurs de projet d'entreprise)
 - Les entrepreneurs créateurs (les porteurs de projet d'entreprendre)
 - Les structures d'accompagnement des entrepreneurs
- Notre programme de R&D s'articule autour de :
 - La dimension collective du projet d'entreprendre
 - La gouvernance collective du projet d'entreprise
 - La conception innovante de modèle économique
 - L'accompagnement à la création d'entreprise



Sommaire

1. Définitions classiques de la stratégie
2. Une remise en perspective dans le contexte entrepreneurial
3. Les dimensions du projet d'entreprise
4. La question du modèle économique
5. Quelques outils utiles pour concevoir son projet et convaincre ses parties prenantes

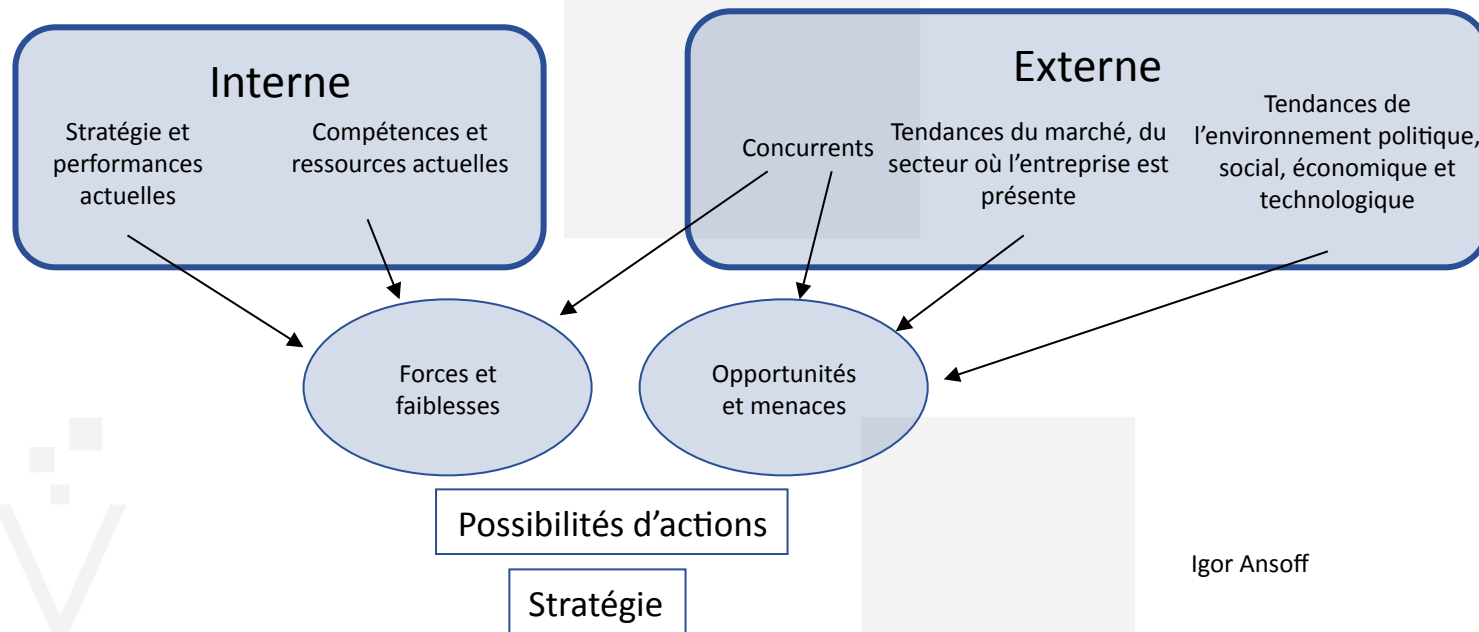


Définitions classiques de la stratégie d'entreprise

- « La réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable » M.Porter
- « La façon dont l'entreprise investit ses ressources pour maintenir à son avantage, accroître ou stabiliser une situation concurrentielle en fonction des changements présents ou futurs de son environnement » P.Kotler

Origines de la stratégie

- Si la stratégie d'entreprise a beaucoup emprunté à la stratégie militaire, avant les années 60, le terme apparaît peu dans le monde des affaires.
- La notion de stratégie a été popularisée par Igor Ansoff (1965) et la Harvard Business School (Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965).

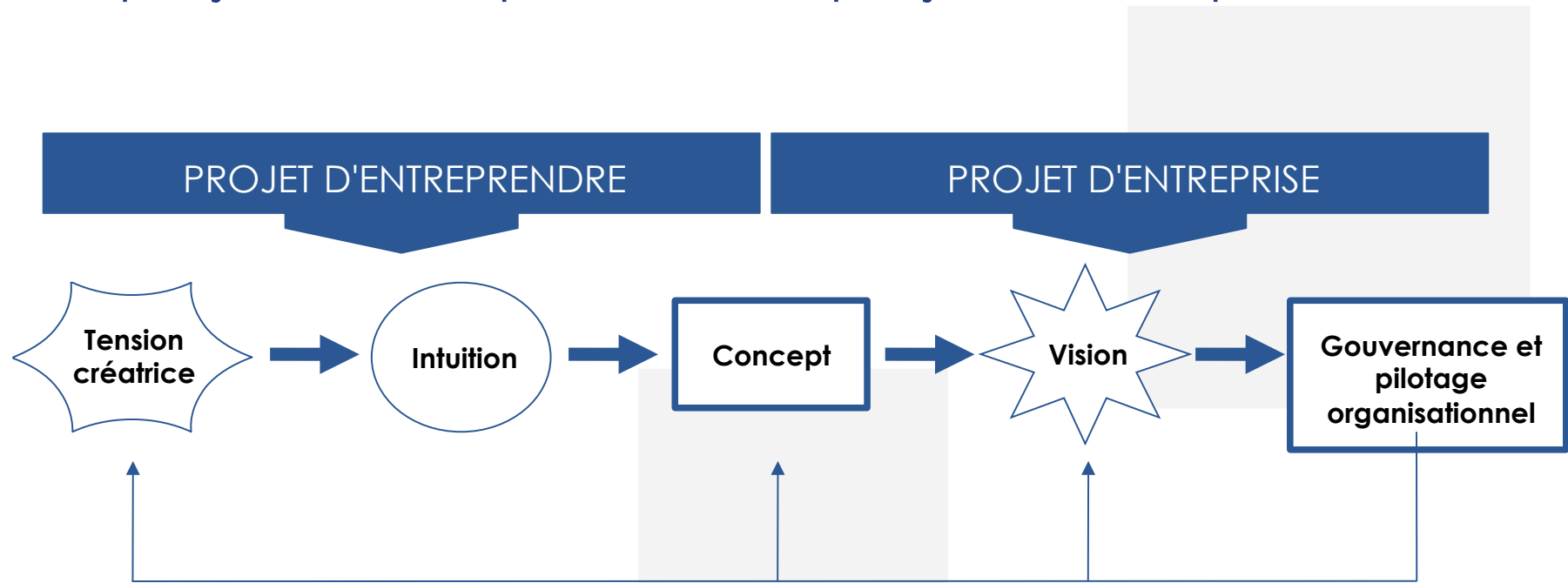


L'entreprise est d'abord conception, préparation et conduite d'un projet d'entreprendre transformé en projet d'entreprise

- L'entreprise n'est, ex-ante, que projets, images, préférences, visions que s'en forgent des acteurs multiples (Martinet, 1995). Au départ, le porteur de projet a un projet d'entreprendre.
- Le porteur de projet va ensuite confronter son projet d'entreprendre aux autres acteurs pour aboutir à un projet collectif, le projet d'entreprise (Bréchet, 1994).



Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise



Le porteur d'un projet d'entreprendre

Des convictions sur l'existence potentielle d'un espace d'action pour faire évoluer (et se réconcilier avec) son environnement

Le porteur d'un projet d'entreprise

Une capacité à entraîner un collectif en négociant et/ou en imposant ses convictions

Les dimensions du projet d'entreprise

Dimension éthico-politique

- Mission
- Finalités
- Valeurs

Dimension technico-économique

- Modèle économique
- Vision, itinéraire

Dimension organisationnelle

- Structure organisationnelle
- Plans d'actions

La mission

« Sur quelles fondations allons nous (continuer à) nous développer ? »

Finalités

- Pourquoi l'entreprise existe?
- A quels besoins répond-elle?
- A qui bénéficient tous les efforts qu'elle déploie?

Identité

- En quoi l'entreprise est différente?

Valeurs

- Quelles sont les croyances, principes et règles qui guident les pratiques et comportements?



Exemple : les fondations du développement d'une entreprise du secteur du logement social

Notre mission de bailleur social

Clients :

Offrir sur tout le département aux plus défavorisés un logement et des prestations liées correspondant à chaque étape de leur vie

Institutionnels :

Offrir une prestation de conseil et d'ensemblier (conception, réalisation, gestion)

Actionnaires :

Garantir une rentabilité de long terme pour chaque investissement

Salariés :

Sécurité de l'emploi et diversité des missions accomplies

Comportements :

Respect, transparence, franchise et goût du défi

Valeurs morales:

Éthique, charisme, partage, sens de l'intérêt général, démarche sociale

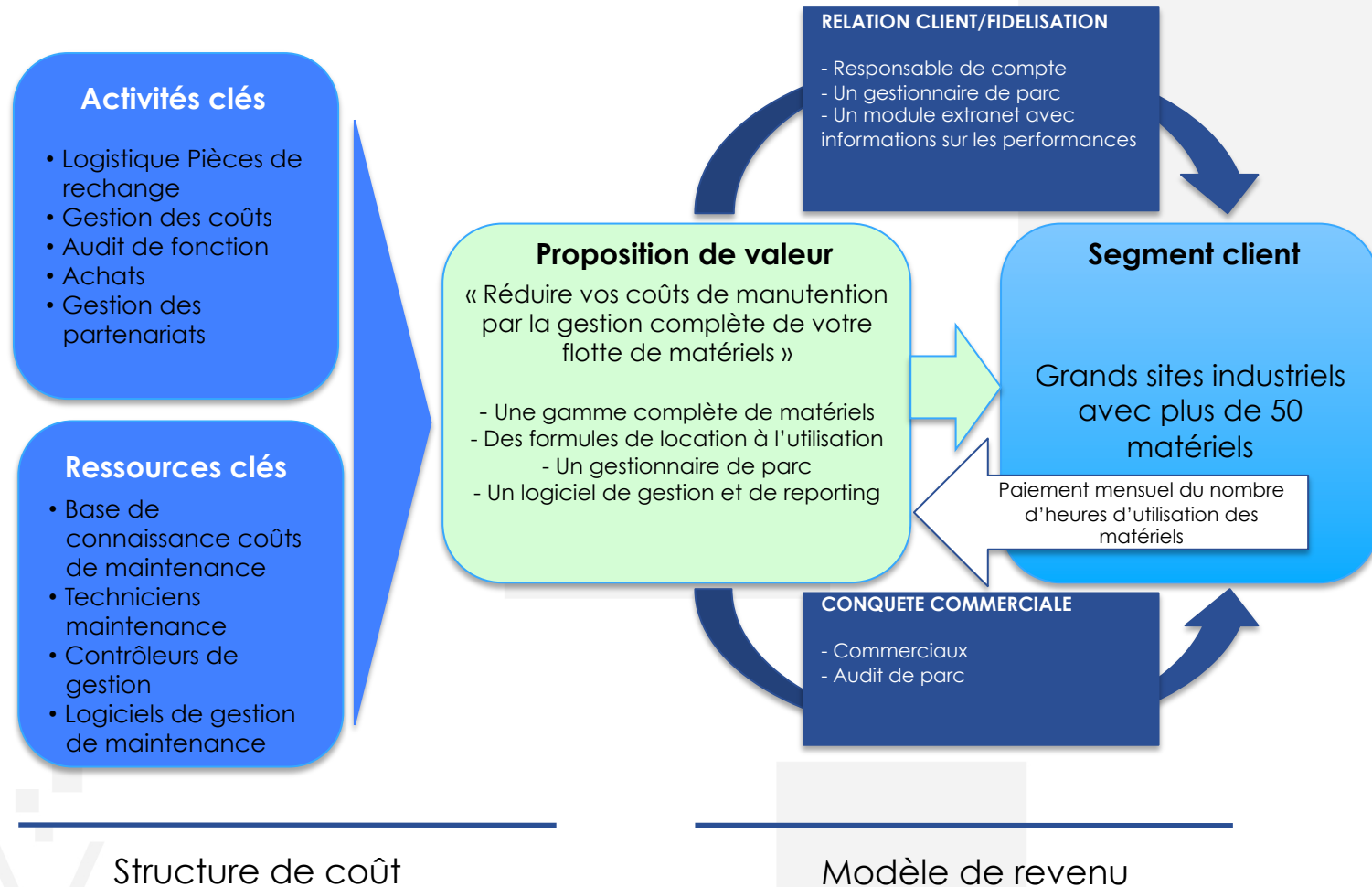
La vision « Quelle situation cible voulons-nous atteindre? »

- La vision renvoie à l'image d'un futur meilleur à moyen terme (3 à 5 ans).
- Cette image doit être :
 - Réaliste pour ne pas décourager, pour ne pas échouer
 - Crédible pour convaincre les parties prenantes
 - Attractive pour motiver
- La construction d'une vision stratégique nécessite de travailler au futur antérieur :
 - Dans 5 ans, nous aurons, nous serons.....

Le modèle économique : un concept récent

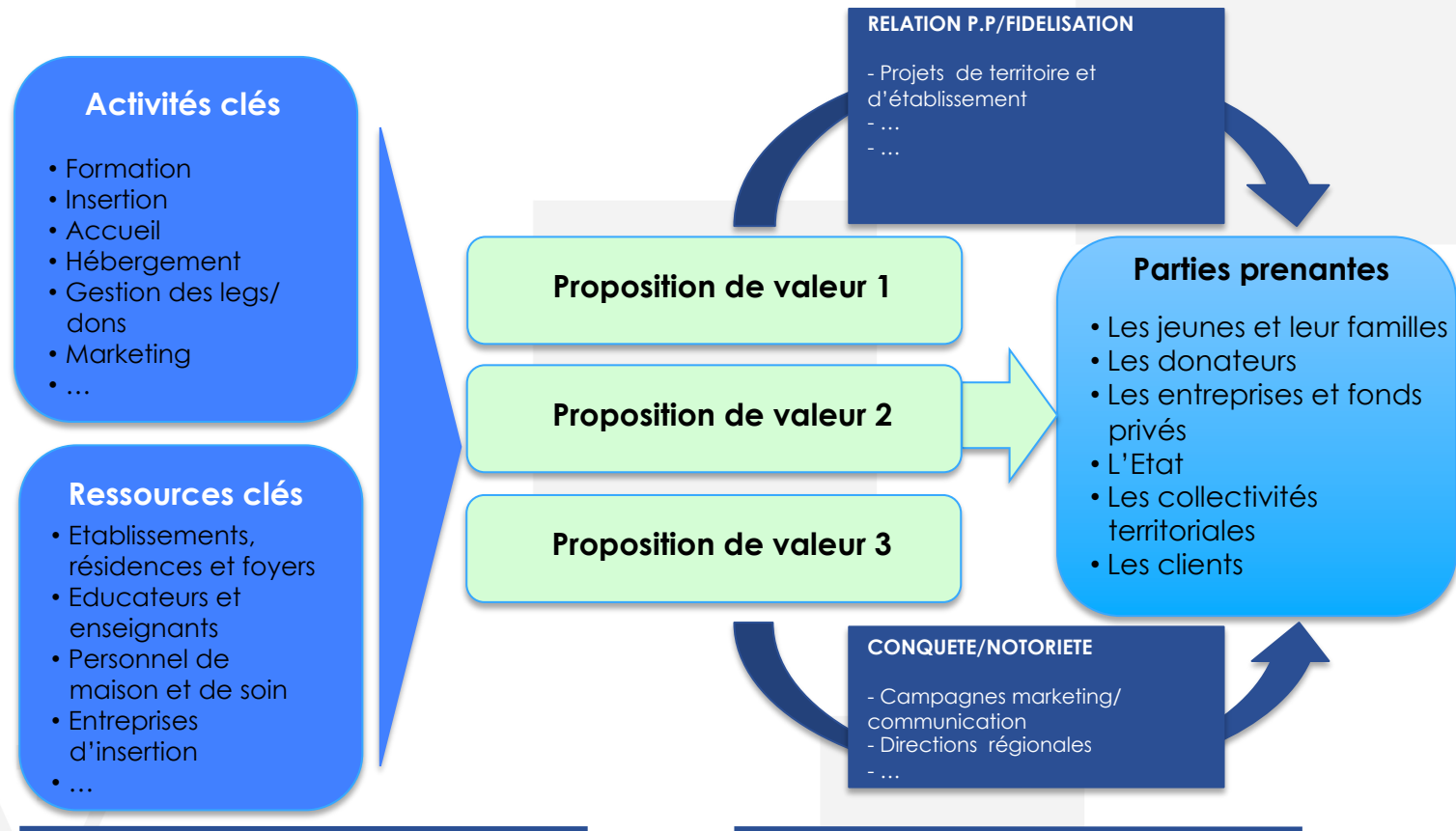
- Le concept de business model s'est développé en parallèle de la première vague des start-up Internet
- Il est maintenant couramment schématisé sur des supports de présentation pour convaincre des parties prenantes de la pertinence d'un modèle complexe ou peu courant
- A ce titre, de nombreux travaux académiques actuels portent sur les modèles économiques :
 - Des réseaux sociaux virtuels
 - De l'open source
 - De la « gratuité »
 - De l'économie sociale

Exemple de modèle économique « simple »



Exemple de modèle économique « complexe »

Mission « Un parcours personnalisé de formation et d'éducation pour les jeunes en difficulté afin de leur permettre de s'insérer dans la société »

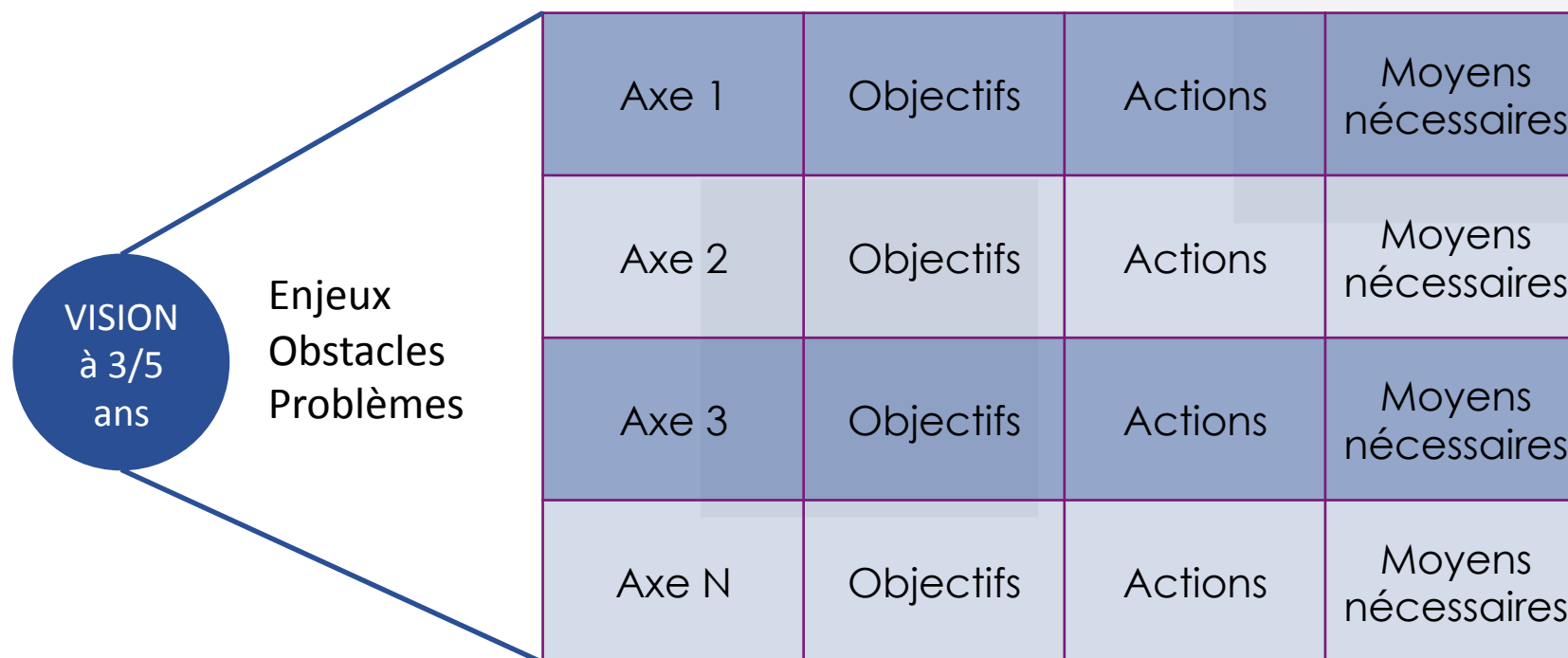


Structure de coût

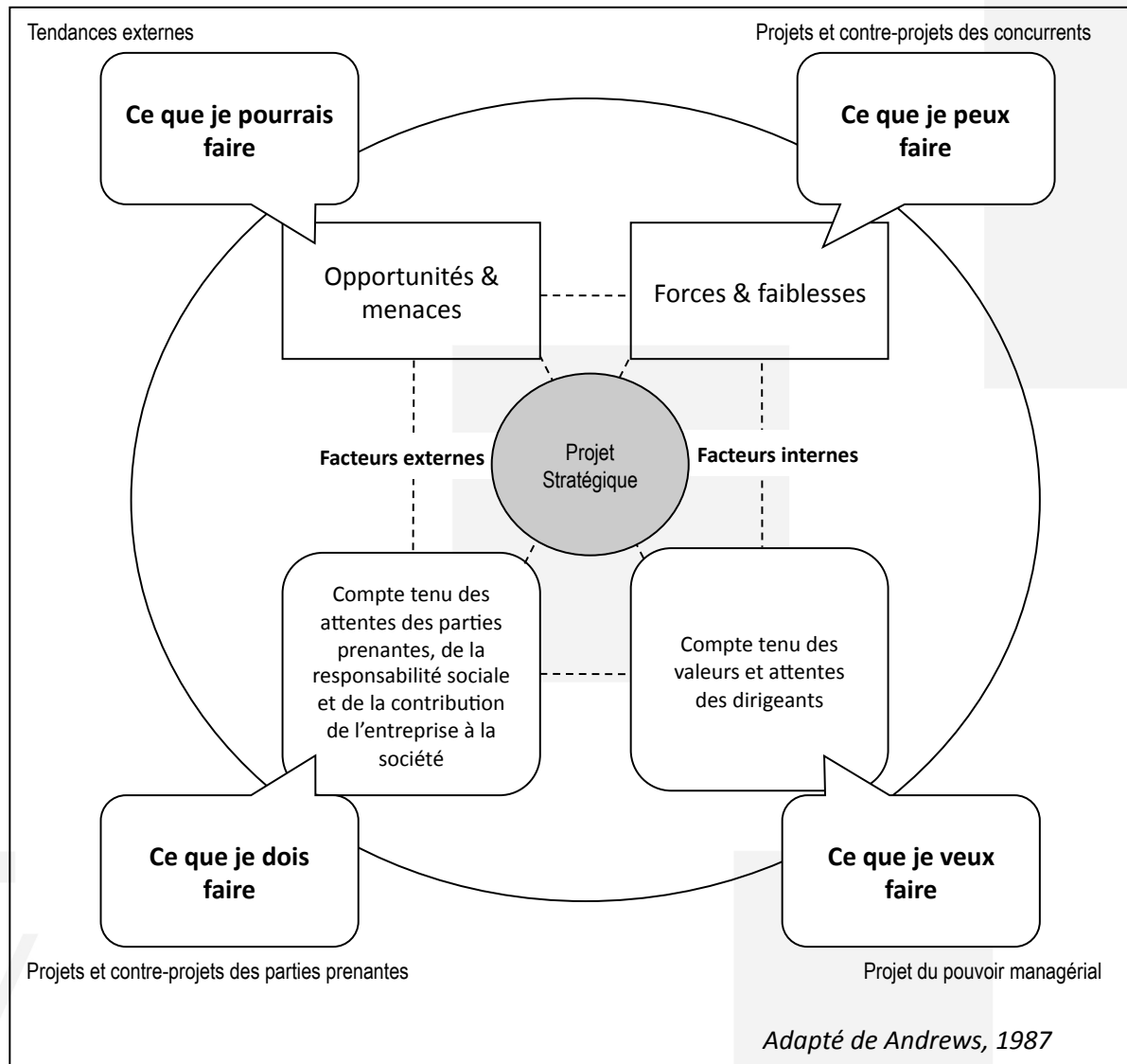
Modèle de financement

50% Subventions et concours publics, 40% Dons, legs, mécénat, taxe d'apprentissage, 5% familles et 5% autres

Plans d'actions stratégiques à 18/24 Mois



Les dimensions du diagnostic stratégique



Une concurrence étendue

- La compétition entre entreprises recouvre les rivalités et coopérations de toutes natures.
- La nature disputée du champ dans lequel évolue l'entreprise s'exprime autant sur les débouchés que sur les ressources en amont (financement, recrutement, matières premières, technologies, partenariats...).
- Les conditions concurrentielles contraignent donc les choix de développement.
- Les conditions concurrentielles sont à évaluer pour chacun des domaines d'activité stratégique de l'entreprise

Le diagnostic des parties prenantes

Partie Prenante	Ressources attendues nécessaires au projet	Pouvoir de la partie prenante	Valeur attendue par la partie prenante dans le projet d'entreprise	Attitude de la partie prenante vis à vis du projet	Facteurs de risque/ blocages	Actions nécessaires
Financier X						
Collectivité territoriale Y						
Association Z						
....						



Le diagnostic concurrentiel

Mon modèle

Acteurs traditionnels

	Proposition de valeur	
	Segment client/Partie Prenante (P.P)	
	Relation client/P.P	
	Conquête/Promotion	
	Activités clés	
	Ressources clés	
	Partenariats clés	
	Nature des revenus	
	Structure de coûts	

Le diagnostic de l'environnement

Dimensions	Faits et tendances	Conséquences	Opportunités	Menaces
Clients/ Parties prenantes				
Politique				
Economie				
Social				
Technologie				
Environnement				
Législation				

La synthèse FFOM (Forces Faiblesses Opportunités Menaces)

	Opportunités	Menaces
Forces	Stratégie Maxi-Maxi Comment nous comptons nous appuyer sur nos atouts pour saisir les opportunités présentes	Stratégie Maxi-Mini Comment nous comptons nous appuyer sur nos atouts pour minimiser les menaces
Faiblesses	Stratégie Mini-Maxi Comment nous comptons réduire nos faiblesses en s'appuyant sur les opportunités présentes	Stratégie Mini-Mini Comment nous comptons réduire nos faiblesses et éviter les menaces

Contact :

Philippe Lebas
06.45.93.67.26
philippe.lebas@actyvea.com

ACTYVEA
3 bis, rue Laennec
44000 Nantes

