

# « Mon projet de création d'entreprise / Mon business model »

Le business model est la description générale de votre projet qui explique comment l'entreprise va gagner de l'argent. Il décrit les principes selon lesquels votre organisation va créer, délivrer et capturer de la valeur.

Nous vous proposons un outil simple, le **business model canvas**<sup>1</sup> qui est un outil de réflexion qui permet de cartographier les éléments clés de votre projet et de les organiser en un tout, d'abord cohérent, ensuite pertinent voire **innovant**. C'est une sorte de mémo évolutif avec le temps, l'expérience qui permet de garder la mémoire des conjectures émises par le porteur de projet. **C'est aussi un moyen facile de trouver une innovation qui vous permette de vous démarquer radicalement de vos différents et entrer dans l'Océan Bleu**<sup>2</sup>.

<p><b>Partenaires Clés</b></p> <p>Qui sont nos partenaires clés ?          Qui me le rend le plus précieux ?          Quelles ressources sont associées à nos partenaires ?          Quelles activités clés doivent-ils nous fournir ?</p> <p><b>LES BÉNÉFICES</b></p> <p>Canal de distribution          Réduction des coûts          Réduction des risques          Accès à l'expertise</p>	<p><b>Activités Clés</b></p> <p>Quelles activités clés sont nécessaires pour créer la proposition de valeur ?          Quelles chaînes de distribution ?          Quelles chaînes de canaux ?          Quelles chaînes de relations ?          Quelles chaînes de canaux ?</p> <p><b>LES BÉNÉFICES</b></p> <p>Canal de distribution          Réduction des coûts          Réduction des risques          Accès à l'expertise</p>	<p><b>Proposition de Valeur</b></p> <p>Quelle valeur offrons-nous au client ?          Quelle activité clé est essentielle pour créer la proposition de valeur ?          Quelles chaînes de distribution ?          Quelles chaînes de canaux ?          Quelles chaînes de relations ?          Quelles chaînes de canaux ?</p> <p><b>LES BÉNÉFICES</b></p> <p>Canal de distribution          Réduction des coûts          Réduction des risques          Accès à l'expertise</p>	<p><b>Relation Client</b></p> <p>Quelle relation cherchons-nous à établir ?          Comment établir la relation ?          Quelles chaînes de distribution ?          Quelles chaînes de canaux ?          Quelles chaînes de relations ?          Quelles chaînes de canaux ?</p> <p><b>LES BÉNÉFICES</b></p> <p>Canal de distribution          Réduction des coûts          Réduction des risques          Accès à l'expertise</p>	<p><b>Segments Clients</b></p> <p>Pour qui créons-nous de la valeur ?          Que veut-elle de la valeur ?          Quelles chaînes de distribution ?          Quelles chaînes de canaux ?          Quelles chaînes de relations ?          Quelles chaînes de canaux ?</p> <p><b>LES BÉNÉFICES</b></p> <p>Canal de distribution          Réduction des coûts          Réduction des risques          Accès à l'expertise</p>	<p><b>Ressources Clés</b></p> <p>Quelles ressources clés sont nécessaires pour créer la proposition de valeur ?          Quelles chaînes de distribution ?          Quelles chaînes de canaux ?          Quelles chaînes de relations ?          Quelles chaînes de canaux ?</p> <p><b>LES BÉNÉFICES</b></p> <p>Canal de distribution          Réduction des coûts          Réduction des risques          Accès à l'expertise</p>	<p><b>Structure de Coûts</b></p> <p>Quelle est la structure de coûts la plus importante ?          Quelles chaînes de distribution ?          Quelles chaînes de canaux ?          Quelles chaînes de relations ?          Quelles chaînes de canaux ?</p> <p><b>LES BÉNÉFICES</b></p> <p>Canal de distribution          Réduction des coûts          Réduction des risques          Accès à l'expertise</p>	<p><b>Sources de Revenus</b></p> <p>Pour quelle valeur sommes-nous prêts à payer ?          Quelles chaînes de distribution ?          Quelles chaînes de canaux ?          Quelles chaînes de relations ?          Quelles chaînes de canaux ?</p> <p><b>LES BÉNÉFICES</b></p> <p>Canal de distribution          Réduction des coûts          Réduction des risques          Accès à l'expertise</p>	<p><b>Canaux de distribution</b></p> <p>Quels canaux de distribution nous aideront à atteindre nos segments clients ?          Comment établir la relation ?          Quelles chaînes de distribution ?          Quelles chaînes de canaux ?          Quelles chaînes de relations ?          Quelles chaînes de canaux ?</p> <p><b>LES BÉNÉFICES</b></p> <p>Canal de distribution          Réduction des coûts          Réduction des risques          Accès à l'expertise</p>
--	--	---	---	--	--	--	---	---

<sup>1</sup> Outils issus de Business model generation d'Alexander OSTERWALDER et Yves PIGNEUR  
<sup>2</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie\\_oc%C3%A9an\\_bleu](http://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gie_oc%C3%A9an_bleu) - <http://philippesilberzahn.com/2011/02/07/strategie-ocean-bleu-limites/>

Cette méthode vous aidera également à verbaliser votre projet facilement afin de le « vendre » à vos partenaires (fournisseurs, banquiers...). Les éléments de votre business model seront affinés au fil de l'étude de votre projet de façon à ce que tous les éléments clés du projet soient indiqués et visibles en un « coup d'œil ». Ce seront les premières lignes de votre business plan.

Servez-vous de cet outil tout au long du travail sur votre projet en l'ajustant et en le précisant au fur et à mesure. Cela vous obligera, pour chaque composante du projet, à synthétiser la décision prise et à la poser noir sur blanc.

Nous vous proposons un canvas ci-dessous mais n'hésitez pas à imprimer une version A3 (grand format) sur

<http://www.businessmodelstore.com/documents/businessmodelcanvasfr.pdf>

Utilisez des post-its ou un crayon de papier pour « jouer » avec le canvas de façon à pouvoir modifier facilement.

En création d'entreprise, il est plus facile de travailler en deux étapes :

- 1 – poser votre projet comme vous l'imaginez
- 2 – imaginer une innovation qui vous permette de vous démarquer.

**N'hésitez pas à confronter votre business model à des professionnels pour vous assurer de sa cohérence et envisager une innovation qui vous permettra de vous démarquer de vos concurrents.**

**Votre conseiller Création est à votre disposition pour vous recevoir et en discuter avec vous ([www.creation.cci.fr/en-region](http://www.creation.cci.fr/en-region))**

#### **Table des matières**

1 – L'explication des 9 blocs .....	3
2 – Quelques clés pour trouver une innovation .....	7
3 – Le canvas à utiliser .....	9
4 – Un exemple .....	10

## 1 – L'explication des 9 blocs

Pour vous aider à compléter ce document, vous trouverez des exemples mais, au préalable, un peu d'explications sur les intitulés du document à renseigner. Pour remplir « les cases », évitez les phrases, trouvez les mots qui caractérisent le mieux ce que vous voulez dire. Cela vous obligera à être précis et percutant.

Nos trois projets sont :

- Exemple 1 : Un restaurant basque
- Exemple 2 : Du conseil en sécurisation de données informatiques
- Exemple 3 : De la fabrication de bijoux sur-mesure

### - Segments de clientèle

*Les clients sont au cœur de votre projet. Sans client (qui paie le bon prix !), point de survie !*

*Indiquez ici votre cible ou vos segments de cible si vous avez plusieurs segments, c'est-à-dire un groupe homogène de personnes / d'entreprises qui ont les mêmes besoins, que vous pouvez servir via le même canal de distribution, qui seront sensibles à la même communication, qui accepteront de payer le même prix et avec lesquels vous aurez le même type de relations.*

*Distinguer clairement ceux qui paient (les clients) des autres (les utilisateurs). Affiner ensuite chaque segment utilisateur identifié.*

*Si vous avez plusieurs segments de cible, faites un document par cible car vous devrez aussi ajuster l'ensemble des composantes du business model à votre segment.*

Exemples :

- Exemple 1 : Segment 1 : Les personnes natives du pays basque qui veulent retrouver l'esprit de leur pays / Segment 2 : les personnes voulant découvrir le pays basque / Segment 3 : les personnes « fans » du pays basque → Marché de niche
- Exemple 2 : Des entreprises de 10 à 20 personnes ayant des activités de services et de tourisme en région Ile-de-France sans responsable informatique en interne
- Exemple 3 : Femmes – 12 – 25 ans - Utilisatrices des réseaux sociaux, issues des CSP+ et CSP++ → Marché de masse

## - Proposition de valeur

*La proposition de valeur est ce qui fait que vos clients vont acheter votre produit / service plutôt que celui d'une autre entreprise. Il s'agit de la combinaison de produits et/ou de services qui répond aux besoins, exigences de votre cible / de vos segments de client (nouveau, performance, prix, personnalisation, réduction de coûts, réduction de risque, accessibilité, prix, marque, design, utilité ...). La composante « proposition de valeur » est indissociable de la composante « segment de clientèle ».*

Exemples :

- Exemple 1 : Un restaurant convivial sur le thème basque qui respectera « l'esprit basque » et les événements basques → la proposition de valeur porte sur la nouveauté et répond au besoin de la population basque de se retrouver entre soi, d'appartenir à une communauté. Il y a une motivation affective (la région de naissance)
- Exemple 2 : Du conseil sur-mesure adapté aux TPE en sécurisation des données informatiques avec mise en place de la solution retenue → la proposition de valeur porte sur la réduction des risques et sur l'accessibilité d'une solution réservée en général aux PME. Elle répond au besoin d'avoir un décryptage de l'information et un conseil neutre par rapport aux vendeurs de solutions de sécurité informatique, avoir un conseil adapté à l'organisation de l'entreprise et à son fonctionnement.
- Exemple 3 : Des bijoux fantaisies dont les modèles seront conçus par les clientes et créés par des artisans français → la proposition de valeur porte sur la personnalisation, la nouveauté et le statut. Elle répond au besoin d'estime (être belle, se plaire et plaire aux autres) / Besoin d'appartenance (à une communauté portant des bijoux créés sur-mesure).

## - Canaux

*Par quels canaux allez-vous faire connaître votre proposition de valeur ? Comment allez-vous aider vos clients à choisir votre proposition de valeur plutôt que celle d'un concurrent (et donc à évaluer votre proposition de valeur afin de décider qu'elle est meilleure que celle des concurrents) ? Comment allez-vous vendre vos produits / services (vente en ligne, magasins, grossiste....etc.) ? Quel système de SAV ? Quels seront vos points de contacts avec vos clients.*

Exemples :

- Exemple 1 : La vente se fera en restaurant – Nous nous ferons connaître via les sites communautaires basques et les réseaux sociaux. Notre communication sera bilingue (basque – français). Nous communiquerons auprès des offices de tourisme, tour-opérateurs, sites internet de voyages, guides touristiques – Pour convaincre le client, nous valoriserons les producteurs régionaux – Un blog sera ouvert pour que les clients puissent commenter leur expérience chez nous et proposer de nouvelles recettes et de nouveaux producteurs.
- Exemple 2 : Nous ferons de la prospection directe – Nous aurons également un site Internet qui décryptera les solutions existantes sur le marché de sécurisation de données informatiques – Nous proposerons également des « business cases » en ligne et donnerons des indications de coût pour rassurer les dirigeants sur l'accessibilité de notre offre de service.
- Exemple 3 : Nous communiquerons via les réseaux sociaux – Nous enverrons un dossier de presse aux médias féminins print et digitaux lus par notre cible – Nous aurons un site internet présentant notre réseau d'artisans et de designers pour rassurer les clientes sur la qualité des bijoux fabriqués (les dessins des clientes seront revus par les designers et validés par les clientes avant lancement de la fabrication) et nous présenterons les modèles déjà créés.

## - Relations avec les clients

*Quel type de relations allez-vous établir avec votre cible / chacun des segments de votre cible (self-service, communautaire, assistance personnelle, SAV, co-crédation....etc.) ? Et sur quels supports seront-ils en relation avec vous (catalogue, site, appli mobile...) ?*

Exemples :

- Exemple 1 : Self-service pour les soirées évènementielles – Service à table avec explication des plats
- Exemple 2 : Une assistance personnelle
- Exemple 3 : Relation communautaire et co-crédation

## - Flux de revenus

*Comment chacun de vos segments paiera-t-il ? Ponctuellement à chaque achat / location ? Sur abonnement ? En forfait annuel ? Prix fixes ou négociations possibles ? Un prix différent par cible ? Prix en fonction des enchères ? Prix en fonction des volumes vendus ? Si vous proposez un service gratuit à un segment de clients, lequel vous apportera des revenus ?*

Exemples :

- Exemple 1 : Paiement à la consommation – voire pour un abonnement pour les clients les plus fidèles
- Exemple 2 : Forfait annuel
- Exemple 3 : Souscription à la commande + solde à la livraison

## - Ressources clés

*Ce sont les ressources les plus importantes pour que votre affaire fonctionne : locaux, matériels, machines, fonds financiers, ressources humaines, achats de compétences, logiciels, marque... Ces ressources doivent être en lien avec vos canaux de distribution, communication...etc.*

Exemples :

- Exemple 1 : Un local – Un chef basque – Des recettes typiques de la région – Du personnel de cuisine – Du personnel de salle – La licence IV – La formation Permis d'exploitation – Un blog – Un financement pour acheter le fonds de commerce et l'aménager (350K€)
- Exemple 2 : Un ordinateur – Des fichiers prospectus – Un site Internet
- Exemple 3 : Des artisans qui fabriquent les bijoux – Des designers – Un site Internet – Un blog - Une page Facebook – Une marque avec une forte identité

## - **Activités clés**

*Ce sont les activités les plus importantes à mener pour que votre affaire fonctionne : la production, la gestion logistique, l'ingénierie, la gestion d'un site web...*

Exemples :

- Exemple 1 : Plusieurs activités sont importantes : la conception et fabrication des plats avec les producteurs régionaux, l'organisation et l'animation des événements basques
- Exemple 2 : Les activités-clés seront la prospection et la résolution des problèmes de mes clients
- Exemple 3 : Les activités-clés seront l'animation du site et des réseaux sociaux ainsi que la fabrication des bijoux.

## - **Partenariats clés**

*Ce sont les intervenants stratégiques du projet : fournisseurs clés, partenaires clés... Des ressources que vous allez vous procurer grâce aux partenariats. Pour être sûr de vos choix, demandez-vous quelles sont vos motivations pour ces partenariats : l'optimisation (financière ou autre), les économies, la réduction des risques et des incertitudes, l'acquisition de ressources ou d'activités particulières ?*

Exemples :

- Exemple 1 : Partenaires stratégiques : les producteurs, éleveurs du pays basque.
- Exemple 2 : Les producteurs de solution de sécurisation de données
- Exemple 3 : Partenaires stratégiques : les artisans et les designers.

## - **Structure des coûts**

*Quels sont les coûts les plus importants ? Quelles sont les activités les plus coûteuses ? Quelles sont les ressources les plus coûteuses ?... Votre modèle est-il plutôt axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive...) ou axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme)*

Exemples :

- Exemple 1 : Des coûts fixes avec le loyer et le personnel – Des coûts variables avec les matières premières
- Exemple 2 : Le seul coût réel est ma rémunération
- Exemple 3 : Coûts variables puisque les partenaires artisans et designers seront commissionnés en fonction des commandes

## 2 – Quelques clés pour trouver une innovation

### Pour trouver une innovation,

- **Réfléchissez aux blocs du business model canvas sur lequel vous pouvez innover :**
  - Une innovation pilotée par les ressources. Ces innovations trouvent leur source dans l'infrastructure ou les partenariats existants d'une organisation pour étendre ou transformer le Business Model.  
*Par exemple, les Web Services d'Amazon s'appuient sur l'infrastructure de distribution existante d'Amazon pour proposer des capacités de serveur et de l'espace de stockage de données à d'autres entreprises*
  - Une innovation pilotée par l'offre. Ces innovations créent de nouvelles propositions de valeur qui ont un impact sur les autres blocs du Business Model.
  - Une innovation pilotée par la finance. Ces innovations reposent sur de nouveaux flux de revenus, de nouveaux mécanismes de prix ou des structures de coûts plus performantes.  
*Par exemple, Xerox qui est passé d'un business model de vendeur de copieur à celui de location de copieur et « vendeur d'un nombre de forfaits de copies ».*
  - Une innovation pilotée par le client. Ces innovations sont basées sur les besoins des clients/consommateurs, une meilleure accessibilité ou une plus grande commodité. Ces innovations influencent les autres blocs du Canevas  
*Par exemple : 23andMe a mis les tests ADN à la portée du plus grand nombre, jusque-là réservés aux seuls chercheurs et professionnels de santé. Les conséquences sur la proposition de valeur ainsi que sur la délivrance des résultats a été considérable. C'est pourquoi 23andMe utilise des profils Web de personnalisation de masse*
  - Plusieurs innovations en même temps

- **Posez-vous (au moins), 7 questions (source : <http://www.businessmodelalchemist.com/2011/09/7-questions-to-assess-your-business-model-design.html>)**

#### Coûts du Changement / System Lock-in

→ Quelles facilités ou difficultés ont les clients pour partir vers la concurrence ?

*Par exemple, Apple, en interconnectant tous ses produits, rend difficile le départ vers la concurrence*

#### Revenus récurrents

→ Est-ce que chaque vente est un nouvel effort ou résulte-t-il d'un renouvellement automatique ?

→ Comment sont lissés vos revenus sur l'année ?

*Par exemple, Zara qui réassort ses magasins en nouveaux produits de façon très rapide ou les ventes par abonnements*

#### Encaissez avant de payer

→ Gagnez-vous de l'argent avant d'en dépenser ?

*Par exemple, la grande distribution qui paie ses fournisseurs après avoir vendu*

#### Changer la structure de coûts

→ Votre structure de coûts est-elle différente et meilleure que celle de vos concurrents ?

*Par exemple, transformer des charges fixes en charges variables en louant du matériel plutôt que de l'acheter*

#### Faire faire le travail par les autres

→ A quel niveau de contribution vos clients ou tierces parties participent à la création de valeur de votre Business Model ?

*Par exemple, LinkedIn qui fait son business sur les données que les utilisateurs déposent*










#### Evolutivité

→ A quelle vitesse et facilité pouvez-vous faire croître votre Business Model sans rencontrer d'obstacles sur votre route ? (ex: infrastructure, support client, etc...)



### 3 – Le canvas à utiliser








Votre produit / services :

<b>Partenaires clés</b> 	<b>Activités clés</b> 	<b>Propositions de valeur</b> 	<b>Relations avec les clients</b> 	<b>Segments de clientèle</b> 
	<b>Ressources clés</b> 		<b>Canaux</b> 	
<b>Structure des coûts</b> 			<b>Flux de revenus</b> 	

## 4 – Un exemple

### Etape 1 : le projet initial

ETAPE 1 - Un restaurant convivial sur le thème basque qui respectera « l'esprit basque » et les évènements basques

<p><b>Partenaires clés</b> </p> <p>Partenaires stratégiques : les producteurs, éleveurs du pays basque</p>	<p><b>Activités clés</b> </p> <p>Conception et fabrication des plats avec les producteurs régionaux, Organisation et animation des évènements basques</p>	<p><b>Propositions de valeur</b> </p> <p>Restaurant traditionnel basque proposant une cuisine typique de la région et des évènements régionaux.</p> <p><u>« + valeur » :</u> - Nouveauté  - Besoin de la population basque de se retrouver entre soi, d'appartenir à une communauté. Motivation affective</p>	<p><b>Relations avec les clients</b> </p> <p>Self-service pour les soirées évènementielles Service à table avec explication des plats</p>	<p><b>Segments de clientèle</b> </p> <p>Segment 1 : Les personnes natives du pays basque qui veulent retrouver l'esprit de leur région Segment 2 : les personnes voulant découvrir le pays basque Segment 3 : les personnes « fans » du pays basque → Marché de niche</p>
<p><b>Structure des coûts</b> </p> <p>Des coûts fixes avec le loyer et le personnel Des coûts variables avec les matières premières</p>		<p><b>Flux de revenus</b> </p> <p>Paiement à la consommation Voire pour un abonnement pour les clients les plus fidèles</p>		

### En clair :

Je vais ouvrir, à Paris 12<sup>ème</sup>, un restaurant convivial sur le thème basque qui respectera « l'esprit basque » et qui proposera des événements basques. Il s'agit donc d'un concept qui s'adressera aux personnes natives du pays basque qui veulent retrouver l'esprit de leur pays, aux personnes voulant découvrir le pays basque et aux « fans » du pays basque.








Nous attacherons une attention particulière à nos partenaires producteurs et éleveurs basques. Nous concentrerons nos efforts sur la conception et la fabrication des plats avec les producteurs régionaux ainsi que sur l'organisation et l'animation des événements basques.

Les clients seront conseillés et servis à table sauf lors des événements basques au cours desquels ce sera « self-service ». Les clients paieront à la consommation mais il y aura peut-être un abonnement pour les clients les plus fidèles.

Nous nous ferons connaître via les sites communautaires basques et les réseaux sociaux. Notre communication sera bilingue (basque – français). Nous communiquerons auprès des offices de tourisme, tour-opérateurs, sites internet de voyages, guides touristiques – Pour convaincre le client, nous valoriserons les producteurs régionaux – Un blog sera ouvert pour que les clients puissent commenter leur expérience chez nous et proposer de nouvelles recettes et de nouveaux producteurs.

L'entreprise devra faire face à des charges fixes (loyer, personnel...) et des coûts variables (matières premières...) et le lancement du projet nécessite un investissement de 350K€.

## Etape 2 : le projet avec une innovation sur l'offre

<p><b>Partenaires clés</b> </p> <p>Partenaires stratégiques : les producteurs, éleveurs du pays basque</p>	<p><b>Activités clés</b> </p> <p>Conception et fabrication des plats avec les producteurs régionaux, Organisation et animation des événements basques</p>	<p><b>Propositions de valeur</b> </p> <p>Restaurant traditionnel basque proposant une cuisine typique de la région et des événements régionaux avec un principe de co-conception de la carte avec les clients</p> <p>« + valeur » : - Nouveauté</p> <p>- Co-conception : les clients seront invités à faire connaître leurs propres recettes « de famille », leurs propres producteurs qui, après test par le restaurateur, seront proposés à la carte</p> <p>- Besoin de la population basque de se retrouver entre soi, d'appartenir à une communauté. Motivation affective</p>	<p><b>Relations avec les clients</b> </p> <p>Self-service pour les soirées événementielles Service à table avec explication des plats</p>	<p><b>Segments de clientèle</b> </p> <p>Segment 1 : Les personnes natives du pays basque qui veulent retrouver l'esprit de leur région Segment 2 : les personnes voulant découvrir le pays basque Segment 3 : les personnes « fans » du pays basque → Marché de niche</p>
<p><b>Structure des coûts</b> </p> <p>Des coûts fixes avec le loyer et le personnel Des coûts variables avec les matières premières</p>		<p><b>Flux de revenus</b> </p> <p>Paiement à la consommation Voire pour un abonnement pour les clients les plus fidèles</p>		

### **En clair :**

Je vais ouvrir, à Paris 12<sup>ème</sup>, un restaurant convivial sur le thème basque qui respectera « l'esprit basque » et qui proposera des évènements basques. Il s'agit donc d'un concept qui s'adressera aux personnes natives du pays basque qui veulent retrouver l'esprit de leur pays, aux personnes voulant découvrir le pays basque et aux « fans » du pays basque.

Pour renforcer l'esprit communautaire et affectif, les clients seront invités à faire connaître leurs propres recettes « de famille », leurs propres producteurs qui, après test par le restaurateur, seront proposés à la carte.

Nous attacherons une attention particulière à nos partenaires producteurs et éleveurs basques. Nous concentrerons nos efforts sur la conception et la fabrication des plats avec les producteurs régionaux ainsi que sur l'organisation et l'animation des évènements basques.

Les clients seront conseillés et servis à table sauf lors des évènements basques au cours desquels ce sera « self-service ». Les clients paieront à la consommation mais il y aura peut-être un abonnement pour les clients les plus fidèles.

Nous nous ferons connaître via les sites communautaires basques et les réseaux sociaux. Notre communication sera bilingue (basque – français). Nous communiquerons auprès des offices de tourisme, tour-opérateurs, sites internet de voyages, guides touristiques – Pour convaincre le client, nous valoriserons les producteurs régionaux – Un blog sera ouvert pour que les clients puissent commenter leur expérience chez nous et proposer de nouvelles recettes et de nouveaux producteurs.

L'entreprise devra faire face à des charges fixes (loyer, personnel...) et des coûts variables (matières premières...) et le lancement du projet nécessite un investissement de 350K€.

## **A vous !**

**D'abord, posez votre projet tel que vous l'imaginez puis essayez de trouver une innovation**

## Commentaires du conseiller