



Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération IE-EFC

Atelier Financement

Cet atelier de l'Institut s'inscrit dans la continuité de l'atelier sur le financement de l'Économie de la Fonctionnalité du Club EF-DD d'Ile de France. L'ensemble des travaux sont disponibles sur le site : <http://www.club-economie-fonctionnalite.fr>

Guide de présentation et d'évaluation :

Modèle économique et besoins de financement d'une entreprise engagée dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération

18 janvier 2016

Président de l'atelier : Christian du Tertre (Professeur d'économie à l'Université Paris Diderot, Directeur scientifique d'ATEMIS ; Président de l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération)

Rédacteur : Renaud du Tertre (Université Paris Diderot, Ladyss, Maître de conférences émérite)

Coordinatrice : Brigitte Pasquelin (ATEMIS, docteure en économie)

Partager, remixer, réutiliser ce document... pour enrichir une réflexion commune

Ce document, édité par l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC), est mis en libre circulation selon les principes de l'organisation *Creative Commons* (CC) :

<http://creativecommons.fr>

Ces principes ont pour but de rendre accessible, partager et adapter des créations faites par d'autres que les utilisateurs, afin d'enrichir la réflexion sur la base d'une expérience mise en commun.

Dans cet esprit, nous invitons toute personne amenée à utiliser et faire évoluer ce document à citer ses sources, indiquer les changements apportés et les faire connaître à l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IE-EFC) pour les mettre à nouveau à la disposition de tous.

Membres de l'Atelier financement :

- Isabelle Coulonjou (Bpifrance, délégation Loire, Chargée d'affaires innovation)
- Didier Havette (Bpifrance, Directeur du Développement Durable)
- Claire Perrier (ATEMIS, Consultante et sociologue praticienne)
- Jean-François Rey (retraité, ancien responsable financier à BNP Paribas)
- Michel Veillard (Institut de la monétarisation, Président)

Les objectifs du guide

Le guide proposé ici s'adresse à un dirigeant d'entreprise qui cherche à modifier le modèle économique de son entreprise afin de s'engager dans une trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

Après un préambule qui présente l'entreprise sous la forme d'une « carte de visite », le guide est divisé en six parties qui visent à chaque étape un objectif spécifique :

- 1) Comprendre le cheminement et les raisons qui ont conduit le dirigeant d'entreprise à modifier le modèle économique de son entreprise ;
- 2) Saisir de façon synthétique la nouveauté du modèle économique qui se substitue à l'ancien ;
- 3) Cerner les caractéristiques de « l'offre de solution » proposée, ses bénéficiaires directs et indirects, ainsi que les « produits monétaires » susceptibles d'être obtenus de façons directe ou indirecte en contrepartie du service rendu ;
- 4) Définir les conditions de production de « l'offre de solution » en distinguant trois ensembles de moyens à mobiliser :
 - À l'intérieur de l'entreprise considérée,
 - Dans le cadre de relations partenariales et contractuelles établies avec d'autres entreprises ou des organismes extérieurs,
 - Par le biais de l'insertion de l'entreprise dans un écosystème fondé sur la coopération ;
- 5) Identifier les nouvelles modalités de la gouvernance de l'entreprise, son statut juridique, ainsi que les principaux instruments juridiques mobilisés pour développer son activité ;
- 6) Évaluer les besoins de financement externe de l'entreprise en tenant compte de la nécessité d'étaler dans le temps la mise en œuvre du nouveau modèle économique, et en cherchant à distinguer les différents types de financement susceptibles d'être obtenus, tant en termes de financements publics et de financements participatifs que de prêts bancaires et d'avances sur fonds propres.

Selon cette démarche, le guide proposé ici cherche à étayer l'évaluation des besoins de financement de l'entreprise sur une présentation détaillée de son modèle économique qui mette en relief les spécificités de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Parmi ces spécificités, il y en a deux qui doivent être soulignées :

- La nécessité de mobiliser des ressources immatérielles pour produire « l'offre de solution », ces ressources étant détenues par l'entreprise et, pour une part, par les bénéficiaires directs dans la mesure où ceux-ci sont partie prenante de la production de « l'offre de solution » ;
- La possibilité que cette offre profite à des bénéficiaires indirects sous la forme d'externalités positives de nature économique, sociale et environnementale, tandis que l'entreprise bénéficie, quant à elle, d'externalités positives imputables à son insertion territoriale qui lui donne accès des ressources immatérielles offertes par le territoire.

Ces deux caractéristiques soulèvent des problèmes de financement pour l'entreprise. Il faut les aborder de front afin d'y apporter des réponses.

D'un côté, les ressources immatérielles que l'entreprise cherche à acquérir posent un problème de financement, notamment auprès des banques compte tenu de l'absence de collatéraux. De l'autre, les externalités positives générées par l'entreprise sont susceptibles de créer des opportunités de financement à la condition expresse que les parties prenantes, qu'il s'agisse des pouvoirs publics ou des acteurs privés concernés, le jugent nécessaire.

Face aux incertitudes et aux difficultés propres à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, il importe de faire valoir à travers la présentation du modèle économique de l'entreprise deux arguments de poids susceptibles de conforter la confiance des financiers dans l'efficacité de l'entreprise dans une perspective de longue durée.

- L'acquisition d'actifs immatériels par l'entreprise a pour effet de renforcer sa singularité face aux autres entreprises et sa cohésion interne ;
- La production d'externalités positives inhérentes à son développement contribue à accroître son enracinement territorial.

Ces deux facteurs sont déterminants en matière de financement, parce qu'ils sont de nature à rassurer les financiers sur les conditions de pérennité de l'entreprise, ainsi que sur la capacité de sa direction à maîtriser les risques liés à son activité.

Dans cet esprit, l'accord qui s'établit entre la direction de l'entreprise et ses financiers doit concourir à prendre en compte des indicateurs de performances non économiques, de type ESG (Environnement, Société et Gouvernance d'entreprise), afin d'accorder une attention particulière à l'engagement de l'entreprise dans le développement durable.

Le projet d'entreprise

En préambule, définissez en quelques lignes, sous la forme d'une « carte de visite », votre projet d'entreprise en précisant :

- Les attentes auxquelles votre entreprise cherche à répondre ;
- Les principaux moyens dont vous disposez pour atteindre ce but.

I^{ère} Partie. Les raisons d'un changement de modèle économique d'entreprise

Retracez ici la démarche et les raisons qui vous ont conduit à adopter un nouveau modèle économique d'entreprise, en évoquant successivement les caractéristiques de votre ancien modèle, les difficultés que vous avez rencontrées dans ce cadre et les perspectives nouvelles qui s'ouvrent à vous en adoptant un nouveau modèle économique d'entreprise.

1. Description succincte de l'ancien modèle économique d'entreprise

En utilisant les questions posées ci-dessous, décrivez succinctement les caractéristiques de la demande à laquelle votre entreprise cherchait à répondre jusqu'ici, puis les principales ressources qui étaient mobilisées dans le processus de production.

- 1) Les caractéristiques du produit ou du service offert jusqu'ici ? De la clientèle de l'entreprise ?
De la concurrence existante ?
- 2) Les principales ressources sur lesquelles repose le processus de production ? Son insertion dans des relations partenariales ? Les principaux déterminants de la performance économique de l'entreprise ?

2. Les principales difficultés rencontrées avec l'ancien modèle, ses principales limites

Parmi les difficultés évoquées ci-dessous, choisissez celles qui font le plus obstacle au déploiement de votre activité aujourd'hui et expliquez pourquoi :

- Marché trop étroit ou saturé sous l'effet d'une concurrence intense, impliquant notamment une réduction des marges ?

- Nécessité de différencier l'offre de votre entreprise par rapport à vos concurrents ? De conquérir de nouveaux marchés ?
- Hausse des coûts de production imposant un réaménagement de votre processus de production ? De votre processus de commercialisation ?
- Impossibilité de valoriser un ensemble de services comme partie intégrée à votre offre et non comme de simples compléments annexes ?
- Insertion de votre entreprise dans une chaîne de valeur restreignant sa capacité de valoriser son activité et limitant sa capacité d'initiative ?
- Inadéquation des qualifications des salariés de l'entreprise jugées trop restreintes ? Nécessité d'acquérir de nouvelles compétences ?
- Perte du sens du travail aux yeux des salariés et affaiblissement de leur engagement dans l'activité de l'entreprise ?
- Contraintes réglementaires de plus en plus fortes, notamment en matière environnementale, impliquant de modifier l'offre de biens ou de services ?
- Nécessité d'ajuster la taille de l'entreprise, son organisation pour atteindre de nouveaux clients ?
- Autres difficultés ?

3. Les principales raisons de s'engager dans l'économie de la fonctionnalité

Parmi les raisons mentionnées ci-dessous, choisissez et développez celles qui vous ont le plus incité à vous engager dans l'économie de la fonctionnalité.

- Modifier l'offre de produits ou de services pour mieux répondre aux attentes des bénéficiaires actuels ? Pour élargir leur nombre ?
- Sortir l'entreprise d'une logique de volumes vendus et d'une compétition axée sur les coûts unitaires de production ?
- Sortir des relations de dépendance inhérentes à la chaîne de valeur dans laquelle votre entreprise est insérée ? Reconstruire de nouveaux liens avec votre environnement économique ?
- Modifier vos produits afin d'économiser des ressources matérielles ? De préserver l'environnement ? De faciliter le recyclage du produit restant après usage ?
- Mieux prendre en compte l'existence de bénéficiaires indirects ? Générer des externalités positives ?
- Contribuer à l'émergence de nouveaux comportements de consommation et de mode de vie ?
- Développer de nouvelles modalités de coopération entre entreprises ?
- Participer au développement du territoire dans lequel l'entreprise est insérée ?
- Pérenniser l'emploi existant dans l'entreprise ? Ou y créer de nouveaux emplois ?
- Accorder une attention accrue au travail des salariés ? À leur santé physique et psychologique ? À leur engagement dans des processus créatifs ?
- Promouvoir le développement des ressources immatérielles qui concourent à la qualité de l'activité de l'entreprise et qui relèvent de la compétence, la confiance, la pertinence et la santé ?
- Réduire les risques de production, de marché, d'obsolescence des actifs matériels et de dégradation des ressources immatérielles ?
- Autres raisons ?

En adoptant la grille d'analyse qui vous est proposée ci-dessous, mettez en évidence le caractère novateur du modèle économique d'entreprise que vous cherchez à mettre en place en vous engageant dans l'économie de la fonctionnalité.

Avertissement : Les quatre séries de questions qui sont posées dans cette partie seront reprises de façon détaillée par la suite dans les parties III, IV et VI. Pour limiter les redondances, il convient de faire ressortir ici les traits les plus saillants et la cohérence d'ensemble de votre nouveau modèle économique d'entreprise en allant directement à ce qui vous paraît l'essentiel.

1. Les caractéristiques de « l'offre de solution » proposées par l'entreprise ?

- Quels sont les besoins et les attentes auxquels l'entreprise cherche à répondre ?
- Quelles sont les satisfactions ou les performances nouvelles en termes d'usage que les bénéficiaires peuvent tirer de « l'offre de solution » ?
- Quels sont les principes d'intégration des biens et des services qui sont mis en œuvre dans « l'offre de solution » et qui permettent de consolider les marges de l'entreprise ?

2. Les différents types de bénéficiaires de « l'offre de solution » et les revenus attendus par l'entreprise ?

- Quels sont les bénéficiaires directs et indirects de « l'offre de solution » ?
- Quels sont les revenus monétaires que l'entreprise escompte obtenir sous forme de paiement par les bénéficiaires directs ?
- Quels sont contributions monétaires (augmentant les recettes de l'entreprise) ou les soutiens matériels (diminuant ses coûts de production) qui sont susceptibles d'être accordés à l'entreprise par un organisme tiers, public ou privé, en contrepartie du service rendu à une communauté de bénéficiaires indirects ?

3. Les principaux changements introduits dans l'organisation de la production ?

- À l'intérieur de l'entreprise :
 - Une recomposition des fonctions et des tâches assurées par les salariés ?
 - L'acquisition de nouvelles compétences en matière de travail ?
 - L'introduction de nouvelles techniques de production et de commercialisation ?
 - La mise en place de nouveaux dispositifs de retour d'expérience et d'évaluation des enseignements à en tirer ?
- Dans le cadre de partenariat à caractère contractuel, l'adoption de nouvelles relations de coopération avec des entreprises privées et des organismes publics ?
- Au plan territorial, une meilleure insertion dans l'écosystème productif local ?

4. Les nouveaux objectifs en matière d'efficacité auxquels le nouveau modèle économique d'entreprise cherche à répondre

- Renforcer la pérennité de l'entreprise et mieux maîtriser les risques inhérents à son activité ? Pourquoi et par quels moyens ?
- Intégrer de nouveaux critères d'efficacité aux plans environnemental, sociétal et de gouvernance dans la gestion de l'entreprise ? Lesquels et comment ?

La partie III a pour but de reprendre en les développant les questions abordées de manière synthétique dans les parties II-1 et II-2 ci-dessus. Il s'agit de comprendre ici quelles sont les caractéristiques de votre offre et, par conséquent, quels sont les revenus attendus dans votre nouveau modèle économique d'entreprise.

Commencez par mettre en relief les caractéristiques nouvelles du service offert par l'entreprise comme « offre de solution », puis introduisez une distinction claire entre les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects.

Selon cette distinction, identifiez les revenus que l'entreprise cherche à percevoir soit comme contrepartie directe du service rendu, soit comme rétribution indirecte susceptible d'émaner d'un organisme tiers, qu'il soit privé ou public, sous formes monétaire ou non monétaire.

1. Les caractéristiques du service rendu en termes d'usage et sa nouveauté par rapport à une offre traditionnelle ?

- À quels besoins et à quelles attentes « l'offre de solution » cherche-t-elle à répondre ?
 - Quels sont les avantages nouveaux obtenus par les bénéficiaires directs par rapport à une offre traditionnelle ?
 - Quels sont les avantages susceptibles d'être tirés du service rendu par des bénéficiaires indirects ?
- Dans quelle mesure le caractère novateur de « l'offre de solution » nécessite :
 - Une nouvelle démarche marketing et commerciale de l'entreprise ?
 - De nouveaux moyens de communication et de nouveaux relais de commercialisation ?
 - De recourir à de nouvelles technologies numériques, notamment les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), tant en matière de production que de commercialisation ?
- Quelle est la singularité du positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents ? Quelle est l'intensité de la concurrence ? Quels sont les atouts dont l'entreprise dispose ?

2. Les bénéficiaires directs du service rendu

- Quels sont les bénéficiaires directs du service rendu par l'entreprise et quels sont les nouveaux bénéfices qu'ils en tirent ?
- Quels sont les engagements réciproques qui sont pris dans le cadre d'une coproduction par :
 - L'entreprise prestataire de service, d'un côté ?
 - Les bénéficiaires directs, de l'autre ?
- Quels sont les dispositifs mis en place pour :
 - Apprécier le degré de satisfaction des bénéficiaires directs ?
 - Réguler les engagements réciproques entre prestataire de service et bénéficiaires directs ?
- Quelles sont les possibilités d'élargir le nombre de bénéficiaires directs ? Quels sont les moyens à mobiliser pour les atteindre ?

3. Les bénéficiaires indirects du service rendu ?

- Dans quelle mesure le service rendu par l'entreprise bénéficie de manière indirecte à d'autres individus que les bénéficiaires directs ? Qui sont-ils ? De quoi bénéficient-ils ? Par quelles médiations, par quels canaux sont-ils touchés ?

- Quels sont les organismes privés (organismes professionnels, communautés d'usagers, ...) ou publics (organismes publics, pouvoirs publics, collectivités territoriales, ...) qui sont susceptibles de porter un jugement explicite sur les avantages obtenus par les bénéficiaires indirects ? Sous quelle forme intervient ce jugement ? Avec quelle publicité ?
- Quelles sont les possibilités d'élargir le nombre de bénéficiaires indirects ? Quels sont les nouveaux moyens à mettre en œuvre pour les toucher ? Dans quelle mesure cet élargissement potentiel est de nature à renforcer l'insertion territoriale de l'entreprise et sa pérennité ?

4. Les revenus monétaires et les concours en nature attendus en contrepartie des services rendus

4.1. Les revenus monétaires attendus des bénéficiaires directs

- Quelles sont les conditions tarifaires appliquées aux bénéficiaires directs ? Quel est l'étalement des paiements dans le temps ? Quelles sont les conditions de renouvellement des contrats passés ?
- Sur quels critères estimez-vous la « dépense acceptable » aux yeux des bénéficiaires directs ? Quelles marges bénéficiaires en attendez-vous ?

4.2. Les contributions monétaires ou non monétaires attendues d'organismes tiers, publics ou privés

- Quelles sont les contributions monétaires ou non monétaires qui sont susceptibles d'être obtenues auprès d'un organisme public ou privé en contrepartie de services rendus à des bénéficiaires indirects ?
- Existe-t-il un dispositif permettant de vérifier le caractère tangible et pertinent des effets positifs de « l'offre de solution » dont une communauté d'individus bénéficie de façon indirecte ?
- Sur quelles lignes budgétaires sont imputées les contributions attendues d'organismes tiers ? Et sous quelles formes sont-elles attribuées :
 - Sous la forme d'une contribution monétaire augmentant les recettes de l'entreprise ?
 - Sous la forme d'un concours en nature, à caractère matériel ou immatériel, diminuant ses coûts de production ?

Avec quelle pérennité ? À l'occasion de la phase de démarrage ? De façon durable ?
- Quel est l'impact direct ou indirect des contributions attendues sur les marges bénéficiaires de l'entreprise ?

IV^{ème} Partie. Les moyens à mobiliser pour produire « l'offre de solution »

La partie IV a pour but de reprendre en les développant les questions abordées de manière synthétique dans la partie II-3 ci-dessus. Il s'agit de montrer ici comment le caractère novateur de « l'offre de solution » a conduit à modifier les conditions de production d'une offre intégrée de produits-services.

En dehors des relations de coproduction avec les bénéficiaires des services rendus qui ont été évoquées en détail dans la partie précédente, les moyens mobilisés par l'entreprise pour produire engagent trois niveaux de coopération et, par suite, trois types de responsabilité qu'il convient d'examiner tour à tour :

- L'organisation de la production à l'intérieur de l'entreprise ;
- L'établissement de relations de partenariat avec d'autres entreprises ou des organismes tiers ;
- L'insertion de l'entreprise dans un écosystème productif territorial.

1. L'organisation de la production à l'intérieur l'entreprise

1.1. L'introduction de changements organisationnels dans l'entreprise

- Les moyens déployés pour adopter un nouveau modèle économique :
 - Quels sont les moyens humains mobilisés, notamment en ce qui concerne le temps de travail du dirigeant et de ses collaborateurs ?
 - Quels sont les dispositifs mis en place pour assurer la conduite du changement organisationnel dans l'entreprise ?
 - Quelles en sont les répercussions sur la composition de l'équipe de direction et la répartition de responsabilités ?
- Les changements organisationnels durables :
 - Quels sont les changements introduits dans la structure organisationnelle de l'entreprise, notamment dans les relations de coopération entre les services de conception, de production, d'approvisionnement et de commercialisation ?
 - Quels sont les dispositifs de retour d'expérience qui alimentent l'évaluation de :
 - La coopération des équipes et la professionnalisation des salariés ?
 - La pertinence et la qualité de l'innovation servicielle ?
 - Est-ce que ces changements font bouger les lignes hiérarchiques dans l'entreprise ? Dans quel sens ?

1.2. L'adaptation des salariés au changement et l'acquisition de nouvelles compétences

- L'évaluation des compétences individuelles et collectives des salariés :
 - Quels sont les dispositifs d'évaluation des compétences des salariés mis en place ?
 - Sur quelles compétences internes s'appuie principalement le changement de modèle économique ?
 - Quelles sont les nouvelles compétences à acquérir ?
 - Quelle est la place accordée à l'élargissement des fonctions et à l'évolution des métiers dans l'entreprise ?
- Le plan de formation, l'intégration des arrivants et les dispositifs d'apprentissage :
 - Quels sont les objectifs du plan de formation et les moyens mobilisés ?
 - Existe-t-il des dispositifs d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés ?
 - Existe-t-il des dispositifs d'apprentissage fondés sur l'analyse des retours d'expérience ? Si oui, dans quels domaines ?
- L'implication et l'engagement des salariés :
 - Les salariés sont-ils associés à la mise en place d'un nouveau modèle économique d'entreprise ? Aux changements organisationnels que celui-ci implique ?
 - Quels sont les signes tangibles qui permettent d'évaluer le degré d'engagement des salariés dans le nouveau projet ?

1.3. Les changements à caractère technologique concernant l'activité de production de l'entreprise

- Quels sont les efforts déployés par l'entreprise en matière de R&D ? Existe-t-il un dispositif de veille stratégique ?
- Les changements technologiques en matière de processus :

- Quelles sont les secteurs de l'activité de l'entreprise qui sont touchés par des changements technologiques : approvisionnement, production *stricto sensu*, marketing, communication, commercialisation, ... ?
- Dans quels buts :
 - ✓ Effectuer des économies en termes de coût de production :
 - ✓ Améliorer la qualité du produit, ses performances d'usage, notamment en termes de fiabilité ou de pertinence ?
 - ✓ Renforcer les relations de coopération avec d'autres entreprises ?
- Le recours à des technologies numériques et le développement de systèmes informatiques
 - Quels sont les efforts effectués en matière d'utilisation des technologies numériques, notamment les NTIC ?
 - Quels sont les domaines couverts en termes de métiers à l'intérieur de votre entreprise ?
 - Dans quels buts ? Dans quelle mesure s'agit-il d'outils collaboratifs ?
- Les changements ayant un impact sur l'environnement naturel
 - Est-ce que votre nouvelle activité favorise :
 - ✓ La diminution des ressources matérielles qui sont utilisées pour produire et répondre aux attentes des bénéficiaires ?
 - ✓ L'augmentation de la durée de vie des produits ?
 - ✓ Le recyclage des déchets en fin de vie des produits ?

2. Le développement de nouvelles relations partenariales

- Est-ce que le nouveau modèle économique d'entreprise modifie les relations de partenariat avec des entreprises situées en amont ou en aval de votre activité ?
 - Quel est le nombre d'entreprises impliquées en amont et en aval ? Leur degré d'implication moyen en termes de chiffres d'affaires ?
 - Quelles sont les formes contractuelles de ces relations ? Sur quelle durée moyenne ?
- Existe-t-il des dispositifs pour évaluer leur efficacité ? Pour réguler d'éventuels conflits ? À quels sujets ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour rechercher de nouveaux partenariats ?

3. L'insertion de l'entreprise dans un écosystème productif territorial

- Est-ce que le nouveau modèle économique modifie l'insertion de l'entreprise dans l'écosystème productif local ?
 - Quelle est la nature de ces nouveaux liens avec des acteurs locaux privés ou publics ?
 - Dans quels domaines ?
- Dans quelle mesure le territoire sur lequel l'entreprise est implantée bénéficie d'économies externes positives provenant de l'activité de celle-ci ?
 - Quelle est la nature de ces externalités : économique, sociétale ou environnementale ?
 - Quelles sont les instances mises en place pour en apprécier l'opportunité et l'importance ?

- À l'inverse, dans quelle mesure c'est l'entreprise qui bénéficie d'externalités positives imputables à son insertion territoriale ?
 - Quelles formes prennent-elles ?
 - Quels en sont les avantages tirés par l'entreprise ?

V^{ème} Partie. Le statut juridique de l'entreprise et ses modalités de gouvernance

Plusieurs aspects importants de la gouvernance d'entreprise ont déjà été mentionnés dans les parties III et IV ci-dessus, notamment en évoquant les relations de coopération qui s'instaurent entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Au-delà de redondances inévitables, il s'agit de donner ici une vision synthétique de la gouvernance de l'entreprise en montrant comment celle-ci est dirigée et comment ses différentes parties prenantes sont sollicitées par la direction dans les processus de prise de décision stratégique.

1. Le statut juridique de l'entreprise et ses instances de direction

- Quel est le statut juridique de l'entreprise ? A-t-il été changé lors de l'adoption du nouveau modèle économique d'entreprise ? Si oui, pourquoi ?
- Quels sont les apports initiaux en capitaux propres ? Sous quelles formes se présentent-ils ? Comment s'exerce le pouvoir de leurs détenteurs sur la direction de l'entreprise ?
- Quelles sont les instances de direction de l'entreprise qui sont mises en place, leurs compositions et leurs pouvoirs ?

2. L'implication des diverses parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise

2.1. Les salariés de l'entreprise

- Quelles sont les instances de consultation des salariés de l'entreprise ?
- Quelles sont les questions traitées, la nature des avis sollicités et leurs périodicités ?

2.2. Les fournisseurs et les partenaires privés ou publics de l'entreprise

- Existe-t-il des dispositifs pour évaluer l'efficacité des relations de coopération, de façon plus générale, des relations avec les fournisseurs ?
- Est-ce que ces dispositifs permettent de réguler d'éventuels conflits ? Sur quels sujets et comment ?

2.3. Les bénéficiaires directs du service rendu par l'entreprise

- Quels sont les dispositifs existants pour évaluer la satisfaction des bénéficiaires directs ?
- Quelles sont les modalités de règlement des différends en cas de litige ?

2.4. Les organismes tiers, publics ou privés, susceptibles de soutenir l'activité de l'entreprise

- Existe-t-il des organismes tiers, publics ou privés, capables d'évaluer l'intérêt et l'importance des externalités positives qui sont générées par l'entreprise aux plans économique, sociétal ou environnemental ?
- Quels sont les engagements contractuels qui en résultent ? Et quels sont les moyens de contrôle qui sont mis en place ?

Après avoir décrit les investissements matériels et immatériels requis par la mise en œuvre du nouveau modèle économique d'entreprise, leur étalement dans le temps et les besoins de financement qui en découlent, il est nécessaire de mettre en évidence les critères qui permettent de porter un jugement sur l'efficacité de l'entreprise non seulement au plan économique, mais aussi aux plans environnemental, social et de la gouvernance d'entreprise.

1. Les investissements matériels et immatériels nécessaires au développement du nouveau modèle économique d'entreprise

- Les investissements matériels
 - Quels sont les objectifs et les montants des investissements matériels projetés ? Selon quel échéancier ?
- Les investissements immatériels
 - Quels sont les objectifs et les montants dépensés en matière d'investissements immatériels ? Sur quelle durée ?
 - Quels sont les dispositifs mis en place pour capitaliser la détention d'actifs immatériels à travers l'expérience accumulée par l'entreprise ;
 - Dans quelle mesure ces investissements sont de nature à renforcer la singularité de l'entreprise, sa pérennité et la maîtrise par la direction des risques inhérents à son activité ?

2. Les besoins et les modalités de financement externe envisagés

- Les financements sur fonds propres
 - Augmentation des fonds propres par un tour de table ;
 - Partage des coûts d'investissement grâce à des contrats de partenariat ;
 - Appel à un financement participatif en capital : crowdfunding, plateformes de capital, fonds éthiques, ... ?
- Les financements par prêts
 - Emprunts bancaires ?
 - Prêts et caution de BPI France ?
 - Prêts participatifs : banques de la finance solidaire, plateformes de prêts, ... ?
- Les aides publiques et privées
 - Aides publiques obtenues aux plans national, régional ou européen ?
 - Ressources en provenance d'associations ou de fondations privées ?

3. Les critères d'évaluation de l'efficacité de l'entreprise

3.1. La mesure de l'efficacité économique de l'entreprise

- Quels sont les changements dans la structure des coûts de production ? Dans la structure des revenus ?
- Quelles sont les marges bénéficiaires prévisibles ? Sur quel horizon temporel ? Avec quels risques ?

3.2. L'identification en termes réels des ressources immatérielles auxquelles l'entreprise a recours

- Existe-t-il un faisceau d'indicateurs mesurés en termes réels, c'est-à-dire de nature extra-comptable et extra-financière, qui permettent d'apprécier dans quel sens évolue les ressources immatérielles dont l'entreprise dispose ? Sur quelle durée historique ?

- D'une manière plus générale, quels signaux tangibles ou quels événements intervenus dans un passé récent sont susceptibles d'indiquer dans quel sens évolue les ressources immatérielles dont l'entreprise bénéficie ? Quels sont les dispositifs mis en place pour les repérer et les interpréter ?

3.3. L'estimation de la valeur financière des investissements matériels et immatériels projetés

- Est-ce qu'il est possible d'attribuer une valeur financière au projet d'investissement envisagé en utilisant l'une ou l'autre des méthodes d'évaluation financière traditionnelles :
 - L'approche par la Valeur Actuelle Nette (VAN), fondée sur des projections du compte d'exploitation et sur un taux d'actualisation des rendements attendus dans le futur ;
 - Le recours à un multiple financier appliqué soit à l'Excédent Brut d'Exploitation, soit à une partie des fonds immobilisés au bilan, en intégrant un facteur de risque spécifique au projet d'investissement ;
 - La méthode comparative (*benchmarking*) permettant d'attribuer une valeur de marché à l'entreprise dans son ensemble.

3.4. Les critères non économiques d'évaluation de l'efficacité de l'entreprise

- Quels sont les indicateurs de performance non économiques, c'est-à-dire relevant de l'analyse extra-financière, de type ESG :
 - Indicateurs environnementaux (environnement naturel) ;
 - Indicateurs sociaux ;
 - Indicateurs de gouvernance ;permettant de mettre en valeur l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable et d'investissement socialement responsable (ISR).