

Business Model

Représentation narrative

Ginga Foot

05 mars 2014



Auteurs : Florence Krémer et Fabrice Scipion.

Remerciements : les auteurs remercient Rihane Mouhib d'avoir partagé son histoire ainsi que l'aventure de la création de Ginga Foot.

Le propos tenu et les informations restituées situent le projet avant son lancement en septembre 2012.

Sommaire

	Synthèse du Business Model Ginga Foot	3
G	La Génération de la Valeur	5
	Porteur(s)	6
	Proposition de valeur	8
	Fabrication de la valeur	10
R	La Rémunération de la Valeur	12
	Sources des revenus	13
	Volume des revenus	15
	Performances	17
P	Le Partage de la Valeur	19
	Parties prenantes	20
	Conventions	22
	Ecosystème	24
	Annexes	26

Synthèse du Business Model Ginga Foot

Rihane Mouhib est passionné par le sport depuis l'enfance. Né au Maroc en 1978, il renonce à une carrière de footballeur professionnel pour poursuivre des études supérieures en France. Après l'obtention d'un master en entrepreneuriat de l'Université de Bordeaux, il exerce pendant six ans le métier de conseiller d'entreprise à l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique) tout en construisant son propre projet de création. Rihane Mouhib est de nature réfléchié quand il s'agit d'observer l'écosystème de son projet et de construire un Business Model pérenne. La création d'entreprise lui offre l'occasion d'être acteur de sa propre vie, en retrouvant la même adrénaline que dans le sport. Tenace, persévérant, ouvert, doté d'un goût marqué pour la compétition et l'effort, il voit l'entrepreneuriat comme un sport collectif, fondamentalement partenarial. Très sociable, il a su tisser le réseau qui le conduira à réaliser son projet.

Son idée consiste à ouvrir un complexe de futsal proposant plusieurs autres activités (danse, capoeira, percussions, jujitsu brésilien, restauration). Le futsal est un sport populaire au niveau mondial et la seule discipline de foot à 5 affiliée à la FFF (Fédération Française de football) et à la FIFA (Fédération Internationale de Football Association). Rihane Mouhib a découvert ce concept en Espagne et veut l'implanter en France. L'état d'esprit de la Ginga (l'art du mouvement en brésilien) est au cœur de son idée (la marque Ginga Foot est déposée en 2008). Ses avantages concurrentiels : complexe aux normes, équipements de qualité, emplacement exceptionnel au cœur du village Oxlane de Mérignac près de l'un des plus grands Décathlon d'Europe, atmosphère chaleureuse, un réseau important. La cible de Ginga Foot est très large puisqu'elle englobe les entreprises et les particuliers, les clubs sportifs et les amateurs, les hommes, les femmes et les enfants de tout âge, au sein d'un important pôle commercial et démographique de la Gironde. Le concept pourrait être dupliqué dans d'autres villages Oxlane en France et à l'étranger.

Les deux ressources-clés que sont le terrain et le local seront fournis par le groupe Oxlane, Ginga Foot reversant au groupe un loyer en contrepartie de l'exploitation du complexe. Construit sur mesure, le complexe est doté d'un revêtement anti-choc de qualité, l'entretien étant assuré par une machine auto-laveuse. La structure, ouverte 7 jours sur 7, fonctionnera avec peu de personnel : Rihane Mouhib et Tiago Reis de Jesus accueillent à tour de rôle la clientèle et se répartissent le reste des tâches (entretien du bâtiment et commandes de boissons pour Tiago, gestion et prospection commerciale pour Rihane). Les activités autres que le futsal sont animées par différentes associations et professionnels indépendants. L'ambiance brésilienne est renforcée par une décoration thématique (meubler, graffiti, tenues dédiées Nike). La fabrication du service de location de terrains demande une attention particulière portée au taux de remplissage et à la constance de la qualité de service. La politique de communication s'appuie sur le bouche-à-oreille, un site internet et l'activation du réseau institutionnel (FFF) plus que sur une campagne média.

A l'ouverture, le chiffre d'affaires de Ginga-Foot proviendra exclusivement du complexe de Mérignac, le site internet n'étant pas marchand. Au sein de ce canal unique, on peut néanmoins distinguer plusieurs sources de revenus selon les activités ou selon les clients. L'activité principale est la location de terrains de futsal, elle contribue au CA prévisionnel à hauteur des trois quarts. Des pics d'activité sont à prévoir en semaine, entre midi et deux et en soirée mais l'activité ne présente pas de saisonnalité marquée. Le quart restant de CA provient des activités connexes toutes liées au service principal (les consommations au bar et les différentes activités brésiennes proposées). Les clients sont des particuliers et les clubs qui participent au championnat Ginga. Tous les clients paient comptant. La carte de fidélité encourage leur fréquence de fréquentation et la progression du CA.

Le chiffre d'affaires maximal est 1847 K€ HT. Deux hypothèses de CA sont envisagées selon un taux de remplissage bas (entre 17 et 25%) et plus élevé (entre 22 et 36%). Le CA de démarrage est ainsi estimé à 323 000 euros (hypothèse basse) et 418 000 euros (hypothèse élevée), laissant dans les deux cas augurer un potentiel de croissance très important.

Le compte de résultat prévisionnel est établi dans le cas des hypothèses basse et haute. Un taux de remplissage d'à peine 12% permet déjà d'atteindre un résultat d'exploitation positif. La rentabilité d'exploitation est forte, la performance de résultat s'expliquant par le fait que l'activité repose essentiellement sur la couverture de charges fixes que le porteur a cherché à minimiser (ex : un loyer négocié). Le retour sur investissement est bon. L'entreprise maîtrise mieux que ses concurrentes ses charges locatives. Sur le plan non financier, elle bénéficie d'une reconnaissance remarquable par la FFF et par le leader de la distribution du sport en Europe.

Le porteur sait qu'on n'entreprend jamais seul en affaires. Son succès repose sur des partenariats gagnant-gagnant qui vont lui permettre de financer son outil d'exploitation et d'élaborer une proposition de valeur unique. Le partenaire clé de son entreprise est le groupe Oylane qu'il parvient à enrôler dans son affaire grâce à au soutien de la FFF (la caution institutionnelle) et celui de C. Baudot (apportant sa légitimité d'hommes d'affaires et un réseau d'experts). La perspective de dupliquer le concept l'amène à convaincre le fournisseur de l'équipe de France, l'industriel Tarkett, de lui fournir le meilleur revêtement de sol à un prix négocié. Le porteur apporte son réseau et ses compétences en gestion à son entreprise. Il sait qu'il peut compter sur le soutien inconditionnel de sa famille et de ses deux associés avec qui il entretient des relations amicales et de confiance. La réputation de son entreprise est entre les mains de ses futurs clients et des clubs de la FFF à qui il souhaite offrir un outil de qualité parfaitement adapté à leurs attentes.

Grâce à son Master en entrepreneuriat et son expérience professionnelle à l'ADIE, le porteur connaît les conventions propres à la création d'entreprise. Il choisit de se faire accompagner pour rédiger et présenter son Business Plan. Une compréhension des conventions propres au secteur du football (domination de la discipline football au sein de la FFF, respect de la hiérarchie) lui est utile pour faire avancer son projet sans heurter l'organisation en place et pour repérer le moment où les codes propres au futsal seront prêts à être acceptés par le milieu du football. Outre ces conventions, le créateur ne doit pas négliger celles relatives à ses partenaires, qu'il s'agisse de celles de la mairie pour l'obtention d'un permis de construire ou des règles de négociation avec la grande distribution. Ces conventions devront être réexaminées en cas de duplication de l'activité à l'étranger pour tenir compte des éventuelles spécificités culturelles.

Ginga s'intègre dans son écosystème en respectant l'organisation du futsal telle que l'a mise en œuvre la FFF. Son championnat ne concurrence pas celui de la FFF mais au contraire vise à générer de nouvelles licences alimentant la création de valeur dans le système. Vis-à-vis de ses nombreux concurrents, Ginga se démarque en optant pour le futsal et non le soccer ou le jorky ball, bénéficiant d'une demande que les entreprises existantes ont stimulé. L'entreprise enrichit sa commune, la ville de Mérignac, d'une offre de loisirs nouvelle et fédératrice. Au sein de son environnement au sens large, le projet bénéficie d'opportunités politiques (captation potentielle de jeunes publics dans le cadre de la réforme scolaire), économiques (intérêt du sponsor Nike pour le futsal), socio-culturelles (le futsal comme vecteur de lien social) et technologiques (possibilité de filmer les matches des clients et de les rediffuser au bar).

La Génération de la Valeur

- Porteur(s)
- Proposition de valeur
- Fabrication de la valeur

Une passion pour le sport

Rihane Mouhib a grandi avec le sport. Né en 1978, au Maroc, dans une famille de la classe moyenne de Casablanca, il découvre le football dès l'âge de 6 ans. Ses aptitudes et son envie de jouer lui permettent d'intégrer à 12 ans un centre de formation sélectif où il s'entraîne quotidiennement tout en étant élève au lycée français de Casablanca. Il peut compter sur le soutien indéfectible de son père qui n'aura de cesse de l'encourager à persévérer. Lui-même a été international espoir en football dans sa jeunesse et offre à son fils, le seul garçon d'une famille de trois enfants, la possibilité de pratiquer en club le football, l'athlétisme, le judo, le tennis et le surf. De ces multiples expériences, Rihane Mouhib retire très tôt le sens de l'effort et de la compétition mais aussi celui de la solidarité ainsi qu'une certaine indépendance. Si son père lui a transmis sa passion pour le sport, de sa mère, il hérite le goût des études. Rihane Mouhib trouve dans le sport un formidable levier d'intégration. Ses performances en foot lui valent d'être populaire au sein de son lycée.

Toutefois, Rihane Mouhib n'embrassera pas une carrière professionnelle dans le football, en dépit d'un excellent niveau. Pourtant, à sa majorité, une occasion se présente. Un ami de son père, agent pour la FIFA, lui propose d'intégrer un centre de formation aux Etats-Unis. Il préfère cependant suivre les conseils de sa mère et part en France étudier à l'Université, comme sa sœur aînée l'a fait avant lui. Il s'inscrit en DUT Gestion des Entreprises et des Administrations à l'IUT de Perpignan et en parallèle au Club de football de Perpignan. Loin de son pays natal et de sa culture, Rihane Mouhib découvre la France. Très sociable de nature, à l'aise dans tous les milieux, il y noue de belles amitiés. Bien que ses parents le soutiennent financièrement, Rihane Mouhib met un point d'honneur à gagner son indépendance. Il finance ses études seul, ne reculant devant aucun emploi, aussi physique soit-il (manutention, entretien dans les campings, vendanges). Après l'obtention de son diplôme, il poursuit ses études en licence puis en maîtrise d'Administration Economique et Sociale de 2001 à 2003 où trois rencontres décisives vont l'amener à prendre un tournant personnel et professionnel.

Des rencontres décisives

Il fait tout d'abord la connaissance de Tiago Reis de Jesus qui deviendra un ami proche et son futur associé lors de la création de Ginga Foot. De nombreux points communs lient les deux hommes. Tiago Reis de Jesus a une expérience multiculturelle. D'origine brésilienne, il a voyagé dans de nombreux pays et parle plusieurs langues. Comme lui, il a été joueur de football en centre de formation. Ensuite, il a été professionnel dans des clubs dont le Nîmes Olympique, Principat Andorra et Spora Luxembourg. C'est également à cette époque que Rihane Mouhib rencontre Marie-Laurence, avec qui il se marie en 2003. Le couple décide de commencer une nouvelle vie à Bordeaux.

L'envie de créer sa propre entreprise est déjà présente. Cette voie s'offre assez naturellement à lui dans la mesure où il ne manque pas de modèles. Rihane Mouhib a grandi en étant entouré de commerçants et la famille de sa mère compte de nombreux entrepreneurs. Pourtant, Rihane Mouhib patiente car il veut mettre toutes les chances de son côté en obtenant au préalable un Bac + 5. Il suit les cours d'une maîtrise de Sciences Economiques et trouve dans le Master 2 en entrepreneuriat de l'Université de Bordeaux la formation adéquate pour préparer son projet. Son idée d'entreprise s'oriente vers la création d'un complexe dédié au football en salle.

Le projet exige des ressources importantes, bien supérieures aux économies qu'il a patiemment constituées pendant ses études. Rihane Mouhib en est conscient. Cependant, il a intégré, de par sa personnalité et les enseignements de son Master 2, que l'entrepreneuriat est un acte fondamentalement partenarial. Alors qu'il cultive son réseau, une blessure l'amène à croiser la route de Christophe Baudot, médecin du sport, spécialiste des sportifs de haut niveau et l'un des fondateurs de la Clinique du Sport à Mérignac. Les affinités sont immédiates. Christophe Baudot a été le médecin de l'équipe du Maroc de tennis pendant la coupe Davis. Il veut aider Rihane Mouhib à tenter sa chance et lui propose son aide.

Capacités entrepreneuriales et motivations

Dès 2006, les conditions de marché sont propices au lancement du projet. Mais Rihane Mouhib veut réunir tous les éléments nécessaires à la construction d'un Business Model qui lui sera favorable. Après une expérience professionnelle en grande distribution, il intègre l'ADIE en tant que conseiller à la création d'entreprise, où ses missions le conduisent, pendant 6 ans, à accueillir des porteurs de projets, à instruire leurs demandes de prêts et à animer un réseau de partenaires (banques, mairies, Conseil Général). En parallèle, il met au point son propre projet et se rapproche du groupe Oxlane. Ce dernier cherche à développer autour de son enseigne-phare Décathlon un ensemble d'activités sportives originales. Enrôler le géant Oxlane dans son affaire est une épreuve d'endurance et de patience. Rihane Mouhib possède ces deux qualités et, à l'aide de son réseau, Christophe Baudot se portant garant, il finit par convaincre après un marathon de 5 ans. Son projet est primé par le réseau Entreprendre Aquitaine.

Rihane Mouhib aimerait ouvrir son entreprise en septembre 2012 avec ses deux associés Christophe Baudot et Tiago Reis de Jesus. La société serait une SARL dans laquelle les trois hommes sont actionnaires. Cette gouvernance est conforme à la représentation collective que Rihane Mouhib se fait de l'entrepreneuriat. Ce n'est pas un hasard si la place de milieu de terrain qu'il occupait en football a un rôle d'interface consistant à distribuer la balle à ses coéquipiers. Il aime le jeu, se lancer des défis. Son ambition personnelle est d'être acteur de sa propre vie, en la vivant avec passion, et de ne jamais décevoir personne. Comme dans le sport, l'adrénaline que procure la création d'entreprise est un levier puissant d'action. Pourtant, s'il ne craint pas l'instabilité, Rihane Mouhib a une vision de long-terme et ressent également un besoin de sécurité. Ce paradoxe s'exprime bien dans l'analogie qu'il dresse entre le créateur d'entreprise et le cascadeur : « prendre le plus de risques possibles sans se faire mal ».

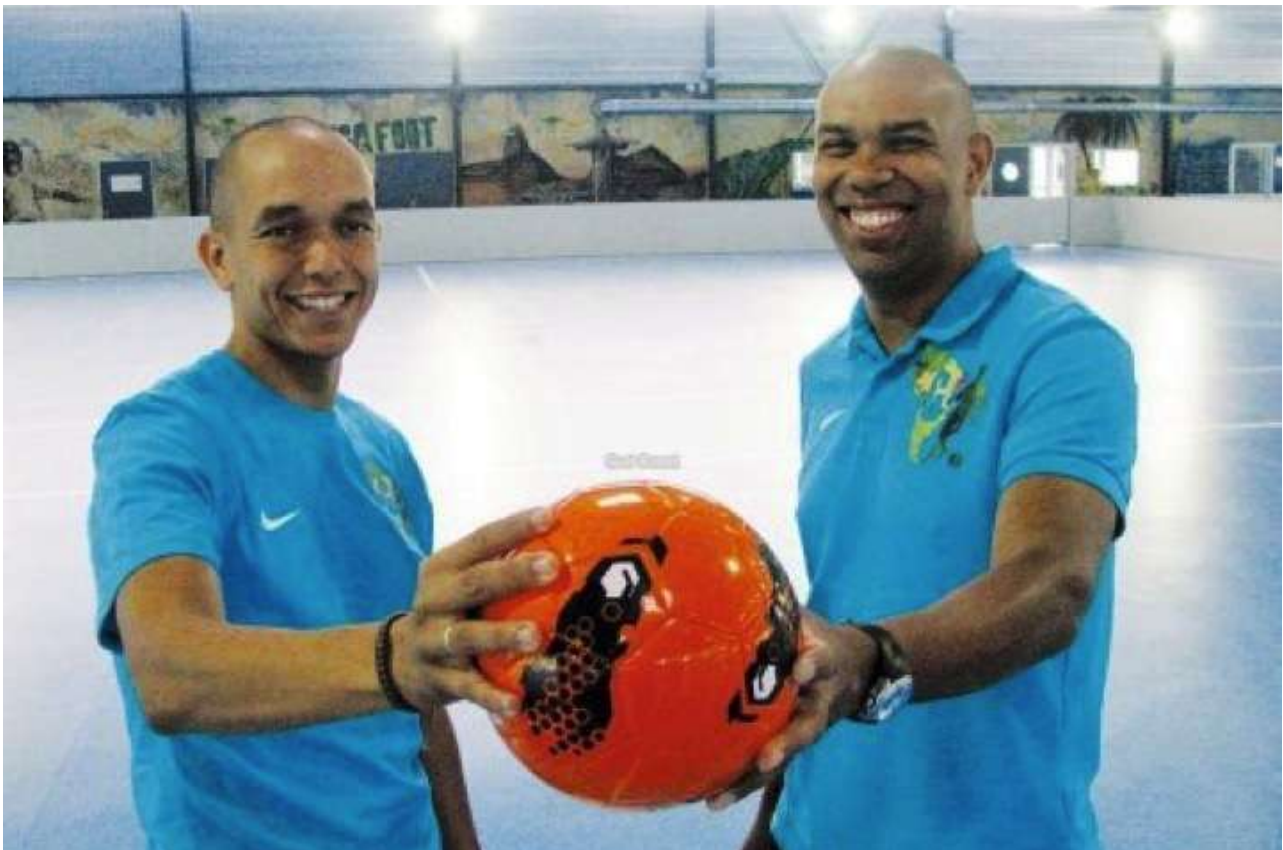


Photo 1. Rihane Mouhib et Tiago Reis de Jesus (2012).

L'idée

L'idée d'ouvrir un complexe dédié au futsal germe dans l'esprit de Rihane Mouhib dès 1999. Alors qu'il voyage en Espagne, il visite en Catalogne un complexe de futsal qui l'enthousiasme. Le futsal est une discipline née en Amérique du Sud dans les années 1930 qui se joue à 5 contre 5 sur un terrain de 400 m² à 800 m². Il s'inspire des règles du football mais aussi d'autres sports collectifs tels que le handball ou le basketball. Il peut être pratiqué en salle ou en extérieur. L'esprit originel du futsal n'est pas simplement de jouer au football sur un petit terrain, mais de créer un sport à part entière avec ses propres règles pour éduquer de jeunes adultes, les responsabiliser et les rendre solidaires. Les plus grands joueurs brésiliens tels que Pelé, Socrate, Ronaldinho ou Kaka ont développé leur technique et leur toucher de balle légendaire sur les surfaces rapides du futsal. Si le Brésil et l'Espagne demeurent les références du futsal, c'est aujourd'hui un sport extrêmement populaire au niveau mondial et la seule discipline de foot à 5 qui soit affiliée à la FFF (Fédération Française de Football) et à la FIFA (Fédération Internationale de Football Association). Pourquoi ne pas développer un tel complexe en France, à Perpignan par exemple, la ville où Rihane fait ses études ? Il soumet l'idée à l'un de ses amis mais les deux hommes ne partagent pas la même vision stratégique. Le premier complexe se fera sans Rihane. En 2001, le complexe Pleisport ouvre à Canet sur Roussillon. Il dispose d'un championnat interentreprises de futsal avec plus de 100 entreprises inscrites. Rihane Mouhib comprend alors qu'un porteur de projet doit devenir indispensable à la réalisation de ce dernier. C'est sans amertume et en bons termes avec le gérant de Pleisport qu'il emporte avec lui son idée à Bordeaux où il la met au point. Depuis longtemps, Rihane Mouhib sent l'intérêt de donner une âme à son projet. Il trouve l'inspiration dans la Ginga, un concept-clé qui va s'inscrire au cœur de l'idée d'affaires. Mythique au Brésil où elle imprègne la culture du football, la Ginga signifie à la fois l'art du mouvement, de se déhancher, le balancement, le rythme mais aussi le style, la grâce, la ruse et le charisme. C'est également un état d'esprit alliant le sport, le loisir et la compétition dans une ambiance de fête et de plaisir. Rihane Mouhib y voit un formidable atout pour se différencier. Le concept de Ginga correspond bien aux valeurs de partage et de convivialité de Rihane. Il devient indissociable du projet de futsal jusqu'à lui en donner son nom : Ginga Foot. Le repérage des acteurs de l'écosystème bordelais lui permet également de mettre au point son idée. Une veille concurrentielle minutieuse le renseigne en particulier sur la piètre qualité des revêtements utilisés. Omniprésents dans les complexes de soccer existants, le gazon synthétique est, d'une part, peu hygiénique et, d'autre part, à l'origine de nombreuses blessures. L'idée de départ s'enrichit alors de la notion de sécurité. L'idée s'est ainsi précisée. Le complexe de 3000 m² dans le village Oxylane proposera plusieurs autres activités (danse, capoeira, percussions, vente de produits, restauration). L'originalité du complexe réside dans ses équipements de qualité aux normes de la FFF et dans une ambiance 100 % brésilienne. La marque Ginga a été déposée en 2008. Rihane Mouhib en est le propriétaire et autorise Ginga Foot à l'utiliser.

L'opportunité d'affaires

Le marché est attractif et le futsal est en pleine émergence. Il existe d'autres manières de pratiquer le foot sur de petits terrains tels que le soccer 5 ou du jorky ball, mais ces derniers diffèrent du futsal dans leurs règles et ne sont pas reconnus par la FFF. Alors que la discipline compte déjà de nombreux adeptes dans le monde (selon la CBF, le nombre de licences en futsal est supérieur à celui des footballeurs), la France manifeste un retard évident. En 2011, il n'existe qu'une dizaine de complexes privés de futsal, pas encore de championnat professionnel et seulement quelques tournois régionaux. Cependant, le futsal s'organise. Un tournoi national, le RTL futsal, voit le jour en 2007 et la FFF a pour projet de lancer en 2013 un championnat de France semi-professionnel de futsal, à l'instar de tous les pays limitrophes à la France. Rihane Mouhib y voit l'opportunité d'être le pionnier du développement du futsal en Aquitaine en devenant le point d'ancrage de toutes les compétitions régionales homologuées FFF.

La concurrence ne propose pas de complexe de futsal comparable à Ginga Foot. En effet, les 6 complexes déjà présents dans l'agglomération bordelaise permettent de pratiquer uniquement le soccer 5 ou le jorky ball. Une analyse concurrentielle détaillée (cf. Annexes 1 et 2) met en lumière l'homogénéité des prix et des conditions de pratique des concurrents directs sur la zone de chalandise (tous les complexes possèdent un revêtement intérieur en gazon synthétique ainsi qu'un bar et tous pratiquent un prix moyen compris entre 6 et 8 euros de l'heure par personne en heures pleines). Sur ce marché, les facteurs-clés de succès relèvent de l'accessibilité du site et de l'atmosphère du complexe où la personnalité du gérant peut jouer un rôle important (goût pour le sport, réseau dans le milieu du football). Les charges fixes étant importantes, chaque complexe doit également se poser la question de l'optimisation des locaux en heures creuses. A la frontière entre sport et loisir, le futsal peut souffrir de la concurrence indirecte à la fois d'autres activités sportives (pratiquées en clubs ou en salles) et d'activités de loisirs à dominante masculine (jeux grandeur nature, paintball, laserquest, karting, etc.). De manière informelle, il n'est pas exclu que les particuliers bénéficient gratuitement d'équipements sportifs en libre accès, par le biais de leur entreprise ou de leur municipalité. Rihane Mouhib opte pour une stratégie hybride : il se maintient dans la limite basse de la moyenne des prix du marché (8 € de l'heure en heures pleines) tout en jouant la carte de la différenciation avec une qualité de service supérieure à celle de ses concurrents.

Ses avantages concurrentiels sont de plusieurs nature :

- le concept est en soi différent en associant d'autres activités (il est ouvert aux hommes, aux femmes et aux enfants en proposant des activités variées de futsal, danse, percussions, anniversaires, bar, restauration, etc. ; il bénéficie d'une atmosphère brésilienne propice à la détente et à l'évasion que renforcent la décoration et l'ambiance musicale).
- Les équipements sont aux normes et de qualité (le revêtement au sol, identique à celui de l'équipe de France de Football, permet une pratique en toute sécurité par une meilleure absorption des chocs; le complexe compte 60 m de baies vitrées, de nombreuses ouvertures et dispose de vestiaires individuels ; il est aux normes de la FFF (chaque terrain possédant des lignes de touche).
- Le lieu d'implantation est unique (à proximité d'un des plus grands magasins Décathlon d'Europe), et en synergie avec les différentes activités du village Oxylane ; il se situe en plein milieu de la zone d'activités de Mérignac comptant 4000 entreprises).
- Rihane Mouhib dispose d'un réseau (affiliation à la FFF, soutien de la Ligue d'Aquitaine de Football, partenariats avec Décathlon Mérignac, avec la marque Nike, équipementier de l'équipe de France de Football, avec la clinique des sports de Mérignac dont l'un des fondateurs Christophe Baudot est directeur du staff médical de l'Olympique de Marseille).

Les atouts de Ginga Foot reflètent son positionnement ancré autour de deux axes : le professionnalisme, hérité des années en centre de formation professionnel, et le côté décontracté et ludique que véhicule l'esprit Ginga.

Cible. Contrairement à ses concurrents, Ginga Foot s'adresse à un public très large. L'entreprise cible les sportifs (la région compte plus de 200 clubs de football et une vingtaine d'équipes de futsal) mais s'adresse également aux amateurs, hommes, femmes, enfants de tout âge. Avec 65 000 habitants et plus de 4000 entreprises, la ville de Mérignac est le deuxième centre économique et commercial de la Gironde après Bordeaux. Les communes voisines de Bordeaux, Pessac, Bègles, Talence présentent au total un potentiel de marché de plus de 400 000 habitants et 25 000 entreprises (Source : fiche INSEE).

Ambition. A moyen terme, le concept pourrait être dupliqué sous forme de franchise sur d'autres sites Décathlon Oxylane Village, en France et à l'étranger.

L'identification et la captation des ressources

La proposition de valeur de Ginga Foot repose sur deux ressources-clés : le terrain et le local. Or les terrains adéquats (5000 m² à proximité des axes routiers dans la CUB) sont rares et chers. La plupart des concurrents ont choisi de louer un local à des prix élevés allant, pour 5 terrains de soccer, jusqu'à 20 000 € par mois. Les discussions avec les acteurs du développement local piétinent quand, en 2006, un conseiller à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Blaye oriente Rihane Mouhib vers le groupe Oxlane. Ce groupe est plus connu sous le nom de son enseigne-phare, Décathlon, leader européen de la distribution d'articles de sport. En plein développement, le groupe Oxlane veut entourer ses magasins Décathlon de complexes sportifs pour créer les villages Oxlane, des parcs d'activités dédiés au sport. Le village Oxlane de Mérignac ne possède pas de complexe de futsal. Sa directrice de l'époque est aussitôt séduite par le projet Ginga Foot, d'autant plus que les études de marché réalisées à sa demande attestent d'un essor du futsal en Europe et que l'idée de Ginga Foot, tournée vers la famille, correspond aux valeurs de Décathlon. Toutefois, le groupe Oxlane ne voit pas d'urgence dans le projet pas plus que de nécessité à le réaliser avec Rihane Mouhib. Tenté dans un premier temps par le lancement de l'affaire en solo, Oxlane se ravise quand Rihane Mouhib s'assure du soutien d'Henri Emile, responsable du futsal de la FFF, et de Christophe Baudot, hommes d'affaires et l'un des fondateurs de la clinique des sports de Mérignac. Après un temps de négociation, le groupe Oxlane accepte d'investir plus d'un million d'euros pour la construction du futur bâtiment de Ginga, sur 10000 m² de terrain qui lui appartient. Proche de la rocade, le complexe se situe au sein du village Oxlane de Mérignac, dans la commune la plus peuplée de la Communauté Urbaine de Bordeaux (après Bordeaux) et à proximité du plus grand magasin Décathlon de France. Le local bénéficie d'un emplacement de choix, il est visible depuis un axe routier très fréquenté et offre aux clients un grand parking. En outre, la surface totale du foncier laisse la possibilité de développer plusieurs terrains de futsal à l'extérieur ainsi qu'une terrasse pour les clients.

Rihane Mouhib souhaite être associé à la construction du bâtiment qui comprend des baies vitrées et 7 portes de sécurité au lieu des 2 minimum pour une meilleure aération. Afin d'assurer une pratique du futsal en toute sécurité, il veille en priorité à faire équiper le complexe d'un revêtement lisse de haute qualité. Il négocie ainsi avec le fabricant TARKETT le même revêtement que celui de l'équipe de France de football à Clairefontaine (cf. Annexe 3). L'entretien du sol s'effectue par une machine auto-laveuse d'une valeur de 6000 € garantissant une propreté incomparable à celle du gazon synthétique.

La structure, ouverte 7 jours sur 7, fonctionnera avec deux permanents : Rihane Mouhib et Tiago Reis de Jesus. Ils accueillent à tour de rôle la clientèle. Les deux associés se sont répartis le reste des tâches (entretien du bâtiment et commandes de boissons pour Tiago, gestion et prospection commerciale pour Rihane). En renfort, Thaïs Reis de Jesus, la sœur de Tiago, pourra assurer des permanences le soir. Les activités autres que le futsal sont animées par différentes associations et professionnels indépendants (Jaïr Tim'bodé pour les percussions, Angelica Artes Cenicás pour la samba, Topete pour la danse zumbrasil, l'équipe Pitbull JJB pour le jujitsu brésilien). Les mêmes associations contribuent à l'organisation des fêtes d'anniversaire avec un public plus jeune le samedi. L'ambiance brésilienne du lieu, un des éléments-clé de l'avantage concurrentiel, est également renforcée par une décoration thématique. Le mobilier, vert et jaune, renverra directement aux couleurs du drapeau brésilien, des tableaux typiques décorent la salle de danse et les vestiaires arborent des photographies vintage de joueurs brésiliens mythiques. Sur l'un des murs intérieurs, les dirigeants feront réaliser par un graphiste professionnel une œuvre monumentale et urbaine sur le thème du Brésil et du futsal. Nike fournira aux dirigeants des tenues spécifiques au futsal. La société bénéficie de l'utilisation d'une ressource intangible : la marque Ginga appartient à Rihane Mouhib qui l'a déposée en 2008 et autorise Ginga Foot à s'en servir.

L'agencement des ressources Bien que reposant sur des éléments tangibles (le terrain et le local), l'activité principale de GINGA entre dans le domaine des services. La fabrication de la valeur obéit par conséquent à quatre contraintes que ne rencontrent pas les producteurs de biens.

1. Contrairement à un produit, le service ne peut pas être stocké. Chaque terrain non loué représente un manque à gagner définitivement perdu. Les dirigeants doivent par conséquent veiller constamment à optimiser l'occupation des locaux. Le créneau 12h00-14h00 a fait l'objet d'une attention particulière par le démarchage des employés du parc d'activités de Mérignac. Rihane Mouhib pense également mettre à disposition des terrains, en journée, à des associations sportives telles que Handisport ou Cecifoot. Une politique promotionnelle adéquate (tel qu'un éventuel recours à Groupon) pourrait également améliorer le taux d'occupation des locaux.
2. Le service, immatériel par nature, est plus difficile à évaluer par les consommateurs que des biens. Il convient alors de renforcer la présence d'éléments tangibles qui agiront comme autant de signaux positifs. La qualité du revêtement en est un exemple : elle traduit la qualité du service global. Encore faut-il éduquer le client et lui signaler le caractère différenciant des éléments qui constituent le service.
3. La qualité de service n'est pas aussi homogène que sur une chaîne de production puisqu'elle dépend de nombreux facteurs humains, dont l'affluence dans le local. Rihane Mouhib porte une attention particulière à l'accueil des clients. Il a mis au point une procédure standardisée qui inclut une visite guidée du local pour tout nouveau joueur, procédure qu'il compte contrôler avec des clients-mystère.
4. Le client est présent lors du processus de production du service. Dans la mesure où il contribue par son action et son attitude au bon déroulement du processus de service, il est nécessaire de réfléchir aux modalités de sa participation. Pour un service de futsal, le client participe dès la réservation du terrain. Rihane Mouhib a prévu un site internet clair qui permet non seulement de réserver en ligne mais aussi d'entrer en relation avec d'autres joueurs intéressés afin de constituer une équipe. Sur le terrain, les joueurs sont tenus de se comporter avec respect. Rihane Mouhib est garant des relations entre joueurs et s'improvisera, si nécessaire, arbitre pour faire respecter le règlement, dans une ambiance qu'il souhaite toujours décontractée.

Délivrer la valeur

Le lancement de Ginga Foot sera relayé par la presse régionale et les revues spécialisées de football. Sud-Ouest et SoFoot sont pressentis pour consacrer plusieurs articles à la création de Ginga Foot. Un mail sera envoyé à tous les clubs de football de la Région pour les informer de la future ouverture du complexe. L'actualité de Ginga Foot pourra également être présente sur le site de la Ligue de Football d'Aquitaine qui, une fois par mois, cite Ginga Foot. En complément de ces actions ciblées, des flyers seront distribués dans des salles de sport, des commerces et le Campus de Bissy. Cependant, plus que sur une campagne média, les dirigeants parient sur le bouche-à-oreille entre clients et l'activation de leur réseau. Les Girondins de Bordeaux seront invités pour s'entraîner à Ginga Foot. Rihane Mouhib a participé aux championnats de football interentreprises et sympathisé avec les équipes de Thalès et EADS qu'il espère compter parmi ses clients. L'entreprise pourra également bénéficier d'une visibilité privilégiée sur le site officiel de Décathlon et en magasin par la présence de prospectus. Le véhicule de l'entreprise sert également de support publicitaire. L'entreprise aura son propre site internet (www.ginga-foot.com, cf. maquette en Annexe 4) et souhaite renforcer sa présence sur les réseaux sociaux par le biais de sa page facebook.

Pour contribuer à l'apport de valeur, quatre services sont délivrés à titre gratuit : le parking, l'accès aux vestiaires et aux douches individuelles, la retransmission de matches ainsi que la possibilité d'être filmé et de visionner son match personnel.

La Rémunération de la Valeur

- Sources des revenus
- Volume des revenus
- Performances

Si l'ambition initiale du projet est de dupliquer l'activité en France et à l'étranger, à l'ouverture, le chiffre d'affaires de Ginga-Foot proviendra exclusivement du complexe de Mérignac, le site internet n'étant pas marchand. Au sein de ce canal unique, on peut néanmoins distinguer plusieurs sources de revenus selon les activités ou selon les clients.

Sources par catégories de services

- **Activité principale** : le futsal. La source principale de revenus réside dans la location de terrains de futsal. Elle contribue au CA prévisionnel à hauteur des trois quarts. L'activité devrait être régulière, avec des pics d'activité prévus en semaine entre midi et deux et en soirée. Elle ne connaîtra pas, a priori, de saisonnalité marquée, à l'exception du mois d'août (en raison des congés en entreprises et sur les campus universitaires proches).

L'homologation par la FFF des locaux de Ginga Foot autorisera l'organisation de tournois officiels de futsal ainsi que des événements pour lesquels Ginga Foot mettra ses locaux à disposition (formations d'arbitres, d'entraîneurs de futsal).

Le mercredi et le week-end, Ginga-Foot proposera l'organisation d'anniversaires et des formations au futsal pour les enfants. Pour les anniversaires d'adultes, la location des terrains et les cours de danse peuvent se doubler d'un service traiteur (apéritif et repas brésilien) délégué à une société (une commission sera prélevée).

Pour les jeunes, durant l'été, l'équipe organisera des stages de formation aux techniques brésiliennes du futsal sous une forme ludique et sportive, la Ginga Academy.

- **Autres activités** :

Le quart restant du CA provient d'activités connexes, toutes liées au service principal.

- Cours de zumbabril, de samba, de capoeira, de percussions, de jujitsu brésilien dispensés par des associations partenaires ;
- Les consommations au bar (boissons et petite restauration) constituent un service complémentaire amené à prendre plus d'ampleur avec l'amélioration de la carte (ajouts de smoothies, de boissons énergisantes sans colorant artificiel, de petite restauration).

Sources par catégories de clients

L'entreprise a plusieurs types de clientèle. Son cœur de cible est constitué d'hommes, des particuliers qui viennent de leur propre initiative, ou des salariés d'entreprise, par le biais de leur Comité d'entreprise que Rihane Mouhib a démarché directement ou par le biais d'une communication via la LFA (Ligue de Football Aquitaine). Ginga Foot cible également les femmes avec les cours collectifs de Zumba mais ne souhaite pas que cette activité prenne le pas sur l'activité principale de futsal. Les jeunes constituent enfin une cible secondaire, aussi bien pour des cours d'initiation que des fêtes d'anniversaire.

Tous les clients de l'entreprise paient comptant.

Ginga Foot a mis au point une carte de fidélité.



GINGA FOOT

COMPLEXE SPORTIF 100% BRASIL

Infos & Réservation
 GINGA FOOT Mérignac
 21 Rue Archimède- 33700 Mérignac
 Tél : 05 33 05 96 15
 E-mail : contact@ginga-foot.com

OFFRES SPECIALES C.E

CARNETS DE TICKETS

8 € la séance

100 séances achetées = 20 offertes

200 séances achetées = 40 offertes

↪ **6 € la séance**

Séances individuelles
 Valables à toute heure
 Partie 5 vs 5

CHAMPIONNATS ENTREPRISES & LOISIRS

Arbitres homologués FFF



8 € / pers.

Durant 1 trimestre,
rencontrez toutes les semaines,
le même jour,
d'autres équipes de votre niveau.
Équipes de 5 joueurs + 3 remplaçants

Le seul championnat Foot à 5 affilié
 FFF et Ligue de Football d'Aquitaine

SOIRÉE GINGA

A partir de
20 € / pers.

Venez découvrir le Brésil en groupe !
 Match Futsal + Buffet + Soirée Brasil

ANNIVERSAIRE

-15% sur la formule Anniversaire

A partir de **8 € / enfant**

Initiation à la GINGA avec :
 Capoeira / Samba / Zumba /
 Percussions et Futsal.

10 à 15 enfants,
à partir de 6 ans





OFFRES
SPECIALES C.E







Photo 2. Exemples d'offres sous forme de flyers

Rihane Mouhib a établi un chiffre d'affaires prévisionnel, formulant deux hypothèses décrites dans le tableau suivant.

Tableau 1. Chiffre d'affaires prévisionnel (hypothèses basse et haute) - en K€

	Année 1	Année 2	Année 3
CA hypothèse basse	323	386	464
<i>Taux de remplissage</i>	17,48%	20,89%	25,12%
CA hypothèse haute	418	541	664
<i>Taux de remplissage</i>	22,63%	29,29%	35,95%

Le chiffre d'affaires maximal (correspondant à un taux de remplissage de 100 %) est de 2 210 K€ TTC, soit 1 847 K€ HT. Ci-dessus, les hypothèses ont été établies en fonction d'un taux de remplissage prévisionnel théorique, ne représentant dans l'hypothèse basse de l'année 1 que 17,48 % et dans l'hypothèse haute de la même année 22,63 %, soit moins de 1/ 3 de la capacité réelle de production de l'établissement. Ces hypothèses laissent dans les deux cas augurer un potentiel de croissance très important.

Le tableau qui suit reprend les éléments précédents en distinguant les deux principales sources de revenus : les activités liées au futsal et les activités annexes, appelées « autres activités ».

Tableau 2. Chiffre d'affaires prévisionnel (hypothèses basse et haute) – en K€

		Année 1	Année 2	Année 3
CA hypothèse basse	Futsal	236	278	329
<i>Taux de remplissage</i>		73,07%	72,03%	70,90%
	Autres activités	87	108	135
		26,93%	27,97%	29,10%
CA hypothèse haute	Futsal	309	386	484
<i>Taux de remplissage</i>		73,93%	71,17%	72,90%
	Autres activités	109	156	180
		26,07%	28,83%	27,10%

Le développement de l'activité n'est pas mono-service. Ainsi, les simulations de construction du chiffre d'affaires intègrent différentes sources de rémunération. Le chiffre d'affaires pour l'activité-mère (l'activité futsal) contribue à environ $\frac{3}{4}$ du CA d'activité. Le solde est constitué des activités annexes, soit $\frac{1}{4}$ du chiffre d'affaires total.



Photo 3. L'activité futsal



Photo 4. Les activités annexes (zumbrasil, capoeira, etc.)

Performances financières

Le compte de résultat prévisionnel est établi dans le cas d'une hypothèse basse (Tableau 3) et dans celui d'une hypothèse haute (Tableau 4).

Tableau 3. Compte de résultat prévisionnel – hypothèse basse en €

Charges				Produits			
Charges d'exploitation	A 1	A 2	A 3	Produits d'exploitation	A 1	A 2	A 3
Approvisionnement bar	5858	7275	8520	Total CA	322972	386066	464942
Approvisionnement Shop	/	/	/	Futsal	235824	277992	329472
Approvisionnement restaurant	18119	22504	26355	CA futsal particuliers	167736	211068	241956
Achats de fournitures	24200	26220	28246	CA champ. Entreprises	46332	66924	87516
Charges externes (loyer, assurances)	124 000	124000	124000	CA champ. FFF	15312	17632	23200
Autres charges externes (assurances, entretien, honoraires, déplacements, communication)	10200	12100	15720	CA Ecoles	1476	1476	1476
Impôts et taxes	20000	20000	20000	CA anniversaires	7968	13944	23904
Frais de personnel	67200	67200	96000	Autres activités	87148	108074	135470
DAP	17429	17429	17429	Bar	23430	29100	34080
Crédit	9940	7740	6480	Restaurant	54358	67512	79066
Charges financières		300	300	Danse	9360	11462	22325
Charges exceptionnelles	/	/	/	Shop	/	/	/
TOTAL CHARGES	296945	304768	343050	TOTAL PRODUITS	322972	386066	464942
Bénéfices avant impôts	26027	81298	121882	Perte	/	/	/
I.S.	3904	19944	33336				
Bénéfices après impôts	22123	61354	85546				
TOTAL	322972	386066	464942	TOTAL	322972	386066	464942

Tableau 4. Compte de résultat prévisionnel – hypothèse haute en €

Charges				Produits			
Charges d'exploitation	A 1	A 2	A 3	Produits d'exploitation	A 1	A 2	A 3
Approvisionnement bar	7118	10013	11445	Total CA	418016	590690	664534
Approvisionnement Shop	/	/	/	Futsal	308880	386100	483912
Approvisionnement restaurant	22017	30972	35403	CA futsal particuliers	190476	211068	241956
Achats de fournitures	24200	26220	28246	CA champ. Entreprises	61776	66924	87516
Charges externes (loyer, assurances)	124 000	124000	124000	CA champ. FFF	15312	17632	23200
Autres charges externes (assurances, entretien, honoraires, déplacements, communication)	10200	12100	15720	CA Ecoles	1476	1476	1476
Impôts et taxes	20000	20000	20000	CA anniversaires	39840	59760	23904
Frais de personnel	72000	94000	94000	Autres activités	109136	154590	180622
DAP	17429	17429	17429	Bar	28470	40050	45780
Crédit	9940	7740	6480	Restaurant	66050	92916	106210
Charges financières		300	300	Danse	14616	21624	28632
Charges exceptionnelles	/	/	/	Shop	/	/	/
TOTAL CHARGES	306903	342773	353023	TOTAL PRODUITS	418016	590690	664534
Bénéfices avant impôts	111113	247917	311511	Perte	/	/	/
I.S.	29783	74918	95914				
Bénéfices après impôts	81330	172989	215597				
TOTAL	418016	590690	664534	TOTAL	418016	590690	664534

On peut constater, en année 1 de l'hypothèse basse, qu'un taux de remplissage à peine équivalent à 18% de la capacité totale permet déjà d'atteindre un résultat d'exploitation positif. Dès que l'entreprise atteint un CA relatif à 23 % de la capacité totale de production (hypothèse haute), celle-ci est capable de dégager un résultat net supérieur à 60 K€. Il s'avère donc que cette entreprise a une rentabilité d'exploitation très forte. Les performances de résultat sont liées au fait que cette activité repose essentiellement sur la couverture de charges fixes. Le porteur de projet a cherché à minimiser ces dernières au maximum (la structure liée à une activité de service demande peu de personnel). La charge principale réside dans le loyer qui représente 1/3 des charges. Les charges variables sont très faibles. En outre, ce type d'activité ne nécessite pas de BFR. Le BFR est structurellement négatif car les clients paient comptant.

La capacité totale est de 13 heures d'occupation par jour (de 10h à 23h), ce qui correspond à la location de 65 terrains. On peut constater qu'il suffit d'en louer 12 pour atteindre le seuil de rentabilité. Ainsi, avec moins de 1/5 de la capacité totale en activité futsal, soit la location de 12 terrains par jour, grâce aux activités annexes, le seuil de rentabilité est atteint.

Voir le plan de financement en Annexe 5.

Le retour sur investissement est bon. Peu de capitaux ont été investis. En privilégiant un fonctionnement sur l'hypothèse basse, on peut constater que les investisseurs ont retrouvé le capital investi en 3 ans. La réduction des besoins d'investissement est liée à trois faits essentiels : - Le transfert de réalisation de bâtiment par le groupe Oxylane, - La négociation sur le revêtement qui est l'un des investissements les plus lourds (96 000 euros qui auraient dû coûter 270 00 euros), - La réalisation d'une grande partie des travaux d'aménagement directement faits par les associés ce qui en a limité le coût à la valeur des matières premières. L'activité permet de rembourser les investisseurs externes sur 8 ans.

Ginga Foot maîtrise mieux que ses concurrents ses charges locatives. Grâce au partenariat avec Oxylane, le loyer est inférieur au prix du marché pour une surface comparable.

Performances non financières

Ginga Foot bénéficie d'une double reconnaissance remarquable :- par le milieu du football professionnel. L'entreprise sera le seul complexe de futsal en Gironde à être aux normes de la FFF. - par le leader de la distribution du sport Oxylane et le magasin Décathlon de Mérignac avec qui elle travaille en partenariat. Son activité contribue à la promotion du sport en général et à la diffusion des valeurs du futsal. Elle participe aussi à l'intégration du futsal dans la préparation des joueurs de football, comme c'est déjà le cas au Brésil ou en Espagne.

Le Partage de la Valeur

- Parties prenantes
- Conventions
- Ecosystème

Parties prenantes

Rihane Mouhib a conscience du fait qu'on n'entreprend jamais seul en affaires. Les partenariats qu'il sera capable de nouer sont cruciaux pour la réalisation de son projet. Sans partenaire, il n'y aura pas d'avantage concurrentiel pour se différencier des différents complexes de foot à 5, mais par-dessus tout, et ce avant de penser à capter des clients, des partenaires lui sont indispensables pour constituer son outil d'exploitation, un complexe sans équivalent en France. Il cherche donc à s'appuyer sur des porteurs de ressources dans une logique de type gagnant-gagnant, où chaque partie prenante lui permettra de faire naître un business model original et pérenne et aura, en échange, un intérêt à participer à l'affaire.

Le porteur a de l'ambition pour son projet. En effet, ce n'est pas moins que le leader de la distribution des articles de sport en Europe, le groupe Oxyane, qu'il souhaite enrôler dans son affaire. Dans le meilleur des cas, Oxyane pourrait apporter le foncier et financer la construction du complexe. L'enseigne Décathlon de Mérignac serait également source de trafic pour Ginga Foot et un vecteur de communication inégalable, facilitant à terme la duplication du projet. Mais comment négocier avec un géant de la distribution de sport réputé difficile en affaires alors qu'on est seul et sans ressources financières suffisantes ? Rihane sait pertinemment que son idée et sa motivation, aussi solides soient-elles, ne suffiront pas. Il lui faut acquérir une légitimité et apporter des garanties à Oxyane. La solution réside dans des partenariats-clés qu'il va réussir à établir par sa force de conviction, en suscitant à chaque fois l'intérêt de son partenaire. Il se rapproche ainsi de la Fédération Française de Football dont le responsable futsal depuis 1998 est Henri Emile. La FFF a besoin d'acteurs locaux pour développer le futsal. Or, pour jouer, les professionnels doivent se contenter de gymnases, souvent peu disponibles et sans marquage dédié. Le complexe pourrait être le point d'ancrage de toutes les compétitions régionales dans le futur. Henri Emile assure que le projet sera professionnel et bénéficiera du soutien de la FFF, apportant une réelle caution institutionnelle au créateur. Ses propos corroborent l'enquête menée en parallèle par Oxyane sur le développement attendu du futsal en France.

Sur le plan financier, la caution émane de Christophe Baudot. Son soutien au porteur de projet est déterminant pour crédibiliser sa démarche. Il apporte au projet son expérience et sa réputation en tant qu'hommes d'affaires et médecin dans le milieu du sport de haut niveau. Il se porte garant financièrement et implique son expert-comptable et sa banque. Son engagement s'explique par la confiance qu'il accorde au projet et au porteur. Il est convaincu de l'opportunité de développement du futsal et trouve dans Ginga Foot un projet divertissant parmi ses autres affaires en cours.



Photo 5. Henri Emile / Photo 6. Christophe Baudot

Grâce à ces soutiens, le porteur devient, auprès d'Oxylane, un interlocuteur crédible et indispensable au projet. Il démontre ce qu'il est prêt à apporter en échange du financement de son outil d'exploitation. Après un temps de négociation et d'études de marché, Oxylane accepte de supporter le coût du bâtiment sur l'un de ses terrains à Mérignac et de louer le complexe à Ginga Foot à un prix inférieur à celui du marché. En contrepartie, le groupe Oxylane attend un trafic suffisant dans le complexe, à même de développer en parallèle le rayon futsal de son magasin Décathlon (vente de chaussures à semelles lisses et de textile absorbant). Ce contrat est unique en son genre. En effet, dans le cas des autres activités du village Oxylane, le groupe loue des terrains à des activités nécessitant moins d'investissement (comme par exemple un practice de golf ou un poney club). Au final, la nature du projet a généré un échange innovant et gagnant-gagnant. Le bâtiment devient une vitrine pour les dirigeants d'Oxylane et un bâtiment pilote pour les futures constructions du groupe. Bien qu'aboutissant à un succès, le processus de négociation est une épreuve de force et de patience que Rihane Mouhib n'aurait pas pu remporter sans le soutien d'autres parties prenantes, en premier lieu sa famille. Le soutien inconditionnel de ses proches (parents, épouse et autres membres de la famille) qui l'encouragent est source d'équilibre. Rihane Mouhib peut également compter sur la présence et l'amitié de son futur associé Tiago Reis de Jesus. De nature posée, Tiago Reis de Jesus sait écouter et positiver les difficultés inhérentes à la création d'entreprise.

Pendant la maturation de son projet, le porteur travaille à l'ADIE. Son employeur lui garantit un statut de salarié tout en le sensibilisant aux écueils de la création d'entreprise. Le réseau propre à la création qu'il se construit est bénéfique pour lui ouvrir des portes et lui donner une autre vision de son projet. Le complexe est impulsé selon la vision du porteur de projet. En particulier, la plus grande attention est portée au revêtement de sol absorbant 35% des chocs et central dans la proposition de valeur faite aux clients. Le fournisseur pressenti est Tarkett. Ce dernier a équipé les structures d'entraînements des Bleus à Clairefontaine. Tarkett accepte un prix au-dessous du marché pour équiper le complexe Ginga-Foot, espérant en contrepartie équiper les futurs Ginga lors de la phase de duplication. L'affaire conclue avec Ginga rapproche également le fournisseur du groupe Oxylane qui a de nombreux besoins en revêtements de sols pour ses points de vente.

Les partenariats noués, déterminants pour la fabrication de l'outil d'exploitation, le sont également pour le fonctionnement au quotidien. Le porteur s'appuie sur plusieurs associations brésiliennes pour assurer les activités annexes au futsal censées générer un complément de chiffres d'affaires.

En échange d'une proposition de valeur unique faite aux particuliers comme aux clubs, le porteur pourra compter sur le soutien de la FFF qui communique sur son site, celui des futurs clients de Ginga (hommes, femmes, enfants) dont il espère un bouche-à-oreille positif ainsi que sur la publicité des footballeurs professionnels qui viendront s'entraîner chez Ginga (cf. La matrice des parties prenantes est en Annexe 6).



Les conventions relatives à la création d'entreprise

Rihane Mouhib connaît les conventions propres à la création d'entreprise. Son Master à l'Université de Bordeaux, spécialisé en entrepreneuriat, l'a formé à la méthodologie de la création d'entreprise ainsi qu'aux attentes des financeurs. Il travaille son Business Model, dont la mise au point durant ses années d'étude bénéficie des conseils de l'équipe pédagogique. Il sait qu'il doit rédiger un Business Plan conforme aux attentes des partenaires (ce document sera exigé). Son expérience professionnelle à l'ADIE renforce ses compétences et son réseau en matière d'accompagnement et de levée de fonds, le sensibilisant à l'importance d'avoir des associés et de s'entourer d'experts pour rédiger et présenter son Business Plan. Rihane Mouhib choisit donc naturellement de se faire accompagner pour son projet. Il est suivi par la CCI de Bordeaux et par le réseau Aquitaine Entreprendre qui prime son projet en 2011, lui octroyant une dotation de 22 000 euros. Son mentor, un chef d'entreprise, se déplacera avec lui à la banque. L'avocate d'Aquitaine Entreprendre l'aide à négocier le bail avec Oxylane. L'expert-comptable validera son prévisionnel. Cet accompagnement est jugé très important par le porteur qui a suivi toutes les formations proposées par ses structures d'accompagnement, respectant à la lettre les conventions liées à sa situation.

Les conventions relatives au secteur du football

La domination du football au sein de la FFF (Fédération Française de Football) est encore très présente. La FFF regroupe plusieurs disciplines autres que le football telles que le beach soccer, le futsal et le football féminin. Cependant, le football reste la discipline reine, concentrant toutes les ressources qui proviennent des licences. La domination du football se renforce encore après la victoire de la France lors de la Coupe du Monde de 1998, les autres disciplines étant perçues dans le contexte français comme concurrentes plus que complémentaires. Le porteur doit composer avec cette convention en justifiant que son activité ne cherche pas à détourner les licenciés du football mais valorise au contraire la complémentarité entre les deux sports. Cette convention très marquée évolue toutefois quand Nike succède à Adidas en tant que sponsor officiel de l'équipe de France. En effet, Nike a pour ambition de se servir de la popularité du football pour développer au niveau mondial le football féminin puis le futsal. Cet évolution de la convention encourage le porteur à se rapprocher de Nike. Parallèlement, au siège de la FFF, il s'entretient avec le responsable du football diversifié avec qui il fait un point trimestriel sur l'évolution du futsal.

Une hiérarchie forte au sein de la FFF. Il est d'usage de passer par la Ligue, au niveau régional, avant de s'adresser aux dirigeants nationaux du siège. En contactant directement par mail Henri Emile, alors responsable du futsal au siège de la FFF, le porteur n'a pas respecté cette convention. Ce court-circuit de la hiérarchie l'a servi d'une part (le contact direct avec Henri Emile a facilité la négociation avec Oxylane) mais l'a aussi freiné d'autre part. Le président de la Ligue de football Aquitaine a pu s'offusquer de cette attitude et le projet a piétiné sur le plan local jusqu'à ce que l'arrivée d'un nouveau président débloque la situation.

Les règles et les valeurs du futsal sont différentes de celle du football. Le futsal a des règles, faites pour optimiser le temps de jeu. Contrairement au football, il est interdit de parler avec l'arbitre et avec les joueurs. Tout manquement à cette règle est sanctionné par un coup-franc. Les règles du futsal sont particulièrement adaptées pour détecter de jeunes talents. En gommant l'importance de l'aspect physique (le contact épaule contre épaule est interdit), elles mettent en valeur la technique. Ces aspects diffèrent des règles du football où les qualités physiques peuvent primer et constituer un critère de sélection incontournable pour évoluer dans le milieu du football professionnel. Cependant, les codes évoluent et le football a compris l'intérêt de s'inspirer des valeurs du futsal et l'apport de la complémentarité entre les deux disciplines. C'est déjà le cas en Espagne ou encore au Brésil, où de 6 à 12 ans, les jeunes joueurs pratiquent exclusivement le futsal avant de mettre leurs qualités techniques au service du football professionnel.

Les relations attendues du gérant d'un complexe avec les joueurs. Il est conventionnel que le gérant d'un complexe de futsal soit présent dans son complexe et disponible pour ses clients. En effet, le public amateur demande de l'écoute, avant et après le match. Il faut parler avec les joueurs, les faire rêver. Un joueur amateur peut être frustré de ne pas être professionnel, il faut lui donner malgré tout de l'importance, valoriser ce public en consacrant du temps à chacun. Le fait que le gérant ait lui-même une expérience dans le milieu du football professionnel et des associés dans ce milieu constitue un atout qui va dans le sens de la convention et lui accorde une certaine légitimité.

Les conventions relatives aux métiers des partenaires

Les conventions d'ordre administratif. Le projet repose sur la construction d'un complexe. Il dépend donc de l'obtention d'un permis de construire que le groupe Oxylane a déposé à la mairie de Mérignac. Or, l'obtention de ce permis peut être accélérée par le respect de certaines conventions d'ordre administratif, propres au fonctionnement d'une collectivité territoriale. Ainsi, le dossier avance lorsque le porteur entre directement en contact avec le responsable de la Mission économique de la mairie de Mérignac. Le fait de soutenir un jeune créateur d'entreprise, qui est venu personnellement à leur rencontre, qui créera de l'emploi et dynamisera le territoire encourage la Mairie à donner son accord.

La négociation avec la grande distribution. La grande distribution possède une structure très hiérarchisée, s'appuyant sur le terrain (les magasins) pour faire remonter l'information et les projets vers le siège au niveau national qui a, dans le cas du commerce intégré, un fort pouvoir de centralisation. Bénéficiant d'un contact direct avec le responsable d'Oxylane International et la direction des villages Oxylane France, le porteur a tenté sa chance en essayant de faire avancer son projet directement avec le Top Management du groupe Oxylane. Cette attitude risquée s'est avérée payante mais, dans un second temps, le porteur a dû s'adresser aux niveaux inférieurs pour formaliser son projet, retournant ainsi à la convention qui régit la négociation dans le secteur.

Les conventions relatives à la zone géographique

Les conventions identifiées ci-dessus valent pour la ville et la région d'implantation retenues, Mérignac en Aquitaine. Elles peuvent être similaires en cas d'extension de l'activité dans d'autres villages Oxylane de France. Les conventions seront en revanche réexaminées lors de la duplication envisagée à Casablanca au Maroc ou tout autre pays pour prendre en compte les spécificités culturelles du territoire visé.

L'architecture de la valeur

L'écosystème dans lequel le porteur souhaite insérer son entreprise a beaucoup évolué sur le plan du football en 10 ans, entre 2002 et 2012. Alors que le football en salle était très confidentiel au début des années 2000, il s'est organisé depuis. En 2012, juste avant l'ouverture de l'entreprise, l'acteur principal de cet écosystème est la FFF qui a structuré le futsal autour d'un championnat. L'écosystème est également marqué par la présence de nombreux concurrents en place. Il s'agit de montrer ici comment le porteur va prendre sa place dans cet écosystème, en respectant les institutions en place, en se démarquant de la concurrence et en devenant un partenaire de la ville de Mérignac.

Le championnat de la FFF. La FFF organise un championnat de futsal qu'elle veut rendre professionnel en 4 ans avec diffusion des matches à la télévision. Le championnat comporte 2 divisions au niveau national (Ligue 1 et Ligue 2), une Division d'honneur au niveau régional et une Promotion d'honneur plus localement. La ville de Mérignac compte deux équipes de futsal qui jouent en Ligue 2. Ginga souhaite proposer son propre championnat avec un niveau par jour de la semaine (« le lundi, les meilleurs, et le vendredi les plus faibles »). Elle compte sur un pool de 50 équipes et envisage de mettre en place une mini-coupe du monde en fin de saison avec les 5 meilleurs de chaque groupe. Or ce nouveau championnat risque de heurter la FFF en apparaissant comme concurrent. Le porteur fait le choix de ne pas s'imposer face à la FFF mais à l'inverse de mettre en avant la complémentarité de ces deux championnats. Il propose que les deux équipes officielles de Ligue 2 de Mérignac s'entraînent dans son complexe qui est le seul aux normes de la FFF. Il s'engage aussi à faire évoluer les joueurs amateurs de son championnat vers les tournois de la FFF, générant ainsi des licences et des sources de revenus futures pour la FFF.

Les concurrents en place. Il existe autour de l'agglomération bordelaise déjà 10 ensembles de soccer au moment où le porteur veut ouvrir son complexe de futsal. Cette concurrence pourrait sembler décourageante mais, au contraire, le porteur y voit le signe d'une demande qui existe et qu'il n'aura par conséquent pas besoin de créer. La présence de nombreux concurrents exige en revanche de se différencier. La force du projet Ginga réside dans le fait que le futsal est en soi différent du soccer (par ses règles, son esprit, sa pratique, ses joueurs emblématiques). Le concept de Ginga s'insère dans l'écosystème avec un avantage concurrentiel grâce à une légitimité (homologation FFF) que les responsables de clubs de football perçoivent immédiatement. Les entraîneurs attendent une telle structure pour lutter contre l'absentéisme des joueurs aux entraînements en cas d'intempéries. La complémentarité entre futsal et football leur paraît plutôt naturelle et favorise l'insertion du futur complexe dans l'environnement.

La ville de Mérignac. Au-delà du monde des affaires, l'écosystème comprend les collectivités territoriales et les citoyens de la ville de Mérignac. Le porteur veut contribuer au développement de sa ville. Il enrichit le pôle entreprises de la ville de Mérignac en proposant aux salariés une activité de loisirs et de détente à proximité de leur lieu de travail. Il favorise le développement du sport en particulier auprès des jeunes. Parmi ses projets se trouve également une animation en partenariat avec la LICRA et la mairie dans le cadre de la semaine de lutte contre le racisme. Sa présence dans le magazine de la mairie « Mérignac Magazine » attestera de la place qu'il saura trouver au sein de la commune.



Les dimensions de l'environnement évoluent et peuvent favoriser ou au contraire freiner le projet.

Sur le plan politique, la réforme scolaire promise par le gouvernement peut créer une opportunité pour Ginga Foot. En effet, en instaurant des temps d'activités périscolaires, la réforme doit permettre aux élèves du primaire d'expérimenter hors cadre scolaire de nouvelles activités culturelles, artistiques, ludiques et sportives, prises en charge par les mairies à travers le tissu associatif. Ginga Foot peut espérer mettre en avant les qualités de sa structure (existence du complexe à proximité des établissements scolaires, bâtiment aux normes de sécurité) ainsi que ses compétences en encadrement d'activités de jeunes pour participer à la réforme et améliorer son taux de remplissage en journée. Cette opportunité, conditionnée par le résultat des élections municipales de 2014, pourraient renforcer ses relations avec la Mairie de Mérignac.

Sur le plan économique, le poids des marques d'équipement sportif, souvent impliquées dans la vie des clubs sportifs professionnels, est déterminant. Or Nike, sponsor officiel de l'équipe de France de football, soutient le développement du futsal. Nike a ainsi mis en circulation sur Internet des vidéos montrant des joueurs brésiliens en train de jouer au futsal quand ils étaient petits, les « Jogabonito », incitant les parents à désirer la même chose pour leurs enfants. La crise est un autre paramètre économique dont l'entreprise doit tenir compte et dont l'impact n'est pas unilatéral. D'un côté, les difficultés économiques peuvent encourager les Français à se réfugier dans des activités de loisirs abordables qui les font rêver. En ce sens, Ginga Foot ne serait pas directement affecté. De l'autre, la baisse de pouvoir d'achat des Français peut les amener à faire des arbitrages au détriment des loisirs, pénalisant Ginga Foot. Le tarif abordable du futsal ainsi que l'absence d'obligation de s'abonner semblent préserver l'activité à court terme.

Sur le plan socio-culturel, le futsal est un formidable vecteur d'intégration sociale. Il s'inscrit dans les valeurs de création de liens sociaux qui peuvent imprégner la société actuelle. Sur le terrain, toutes les catégories socio-professionnelles d'une même entreprise se côtoient, se mélangent et créent du lien.

Sur le plan technologique, la possibilité de filmer les joueurs dans le complexe et de rediffuser leurs prestations après le match en bar est une avancée qui améliore la proposition de valeur de Ginga Foot.

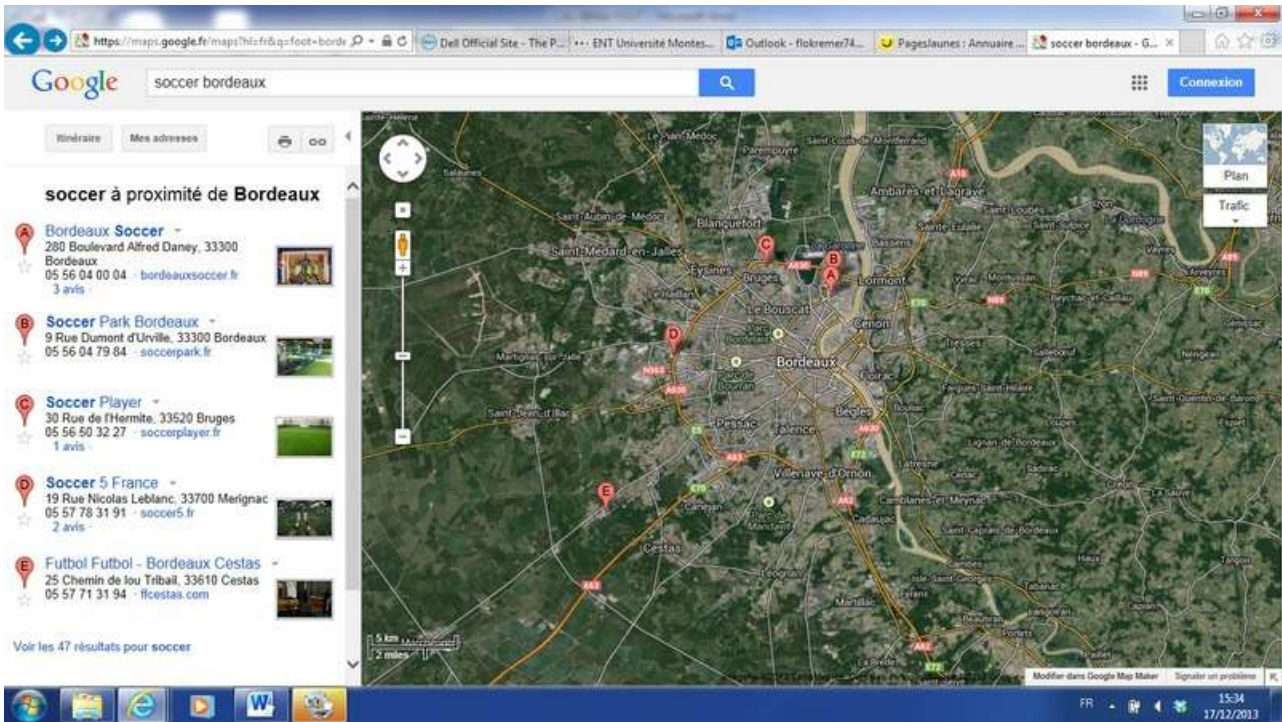
Les préoccupations écologiques, présentes dans l'environnement, ne sont ni absentes ni prépondérantes chez Ginga Foot. Les matériaux utilisés n'obéissent pas à une logique de développement durable. Ceci étant, le complexe est accessible en transport en commun, favorise les initiatives de covoiturage, propose des boissons sans colorant.

Sur le plan législatif, il existe un vide juridique sur les normes DTU (Document Technique Unifié) concernant les sols sportifs. Alors que les sols doivent, pour limiter les accidents graves, présenter un taux d'absorption des chocs d'au moins 12%, en pratique, peu de structures le respectent sans pour autant être pénalisées. Une application plus stricte des règles en vigueur avantagerait Ginga Foot, dont le revêtement absorbe 35% des chocs.

Annexes

	Activité	Bar	Gazon synthétique avec panneaux	Surface	Loyer mensuel	Prix à l'heure (heures pleines/heures creuses)	Lieu d'implantation
Concurrent 1	- 2 terrains (450 m ²) 5*5	X	X	1600 m ²	7500 € HT	7 € / 5 €	Martillac
	- 1 terrain d'échauffement						
Concurrent 2	- 2 terrains (450 m ²) 5*5	X	X	1200 m ²	NC	8 € / 6 €	Bordeaux – Quai de la Souys
	- 2 terrains Jorky Ball						
Concurrent 3	- 1 terrain (450 m ²) 5*5	X	X	1000 m ²	NC	8 € / 6 €	Artigues-près-Bordeaux
	- 2 terrains Jorky Ball						
Concurrent 4	- 5 terrains (450 m ²) 5*5	X	X	3000 m ²	NC	8 € / 6 €	Bordeaux Lac
	- 1 terrain d'échauffement						
Concurrent 5	- 5 terrains (400 m ²) 5*5	X	X	4000 m ²	20 000 € HT	8 € / 6 €	Mérignac
	- 2 mini-terrains pour enfants						
Concurrent 6	- 2 terrains (400 m ²) 4*4	X	X	2000 m ²	NC	7,5 € / 5,5 €	Gradignan
	- 6 terrains de badminton						
Concurrent 7	- 2 terrains indoor	X	X	1600 m ²	NC	7,5 € / 6 €	Bruges
	- 1 terrain outdoor						
Concurrent 8	- 2 terrains indoor	X	X	4000 m ²	NC	7,5 € / 6 €	Talence
	- 1 terrain outdoor					Matinée : 5 €	
Ginga Foot	- 5 terrains avec ligne de touche dont 3 homologués FFF	X	Surface lisse, revêtement anti-chocs, nettoyé tous les 2 jours	4000 m ²	NC	7 € / 6 €	Mérignac
	- 1 terrain échauffement / 1 espace danse / 1 espace handisport						
	- terrain modulables en terrains badminton et futsal 2*2, 3*3 ; 4*4						

Annexe 1. Analyse de la concurrence



Annexe 2. Localisation des concurrents sur la zone de chalandise



Annexe 3. Le revêtement du complexe



Annexe 4. Le site internet de Ginga Foot

	Démarrage		
BESOINS (durables)		RESSOURCES (durables)	
Inauguration + campagne publicitaire	8000	Capitaux propres	72000
Immobilisations (investissements)	270000	Capital	10000
Maîtrise d'ouvrage	15000	Compte courants d'associés	40000
Enseigne principale et drapeaux (X2)	2000	Aquitaine entreprendre	22000
Terrains futsal 2700m²	96000	Capacité d'autofinancement	-
Assurances bâtiment	6000	Capitaux empruntés	248000
Aménagement			
Matériel restaurant	6000		
Matériel bar	4000		
Matériel sonorisation bar	1000		
Vestiaires	4000		
Équipement futsal (ballons, maillots)	3000		
Aménagement terrain futsal	27000		
Travaux			
Installation électrique terrains	60000		
Travaux bar	15000		
Aménagement vestiaire	12000		
Aménagement terrasse			
Ginga Danse (parquet et miroirs)			
Ginga danse sonorisation			
Bureau			
Besoin en fonds de roulement (3 mois)	42000		
Loyer	42000		
Rémunération			
Eau, électricité			
TOTAL DES BESOINS	320000	TOTAL DES RESSOURCES	320000

Annexe 5. Le plan de financement

	Partie prenante	Attentes	Apports	Attitude	Pouvoir
Les propriétaires-associés	Rihane Mouhib Gérant Associé	Réussite d'un projet conforme à sa vision et ses valeurs Vivre de sa passion Vie professionnelle intense Prouver ses talents d'entrepreneur	Implication forte L'idée et la vision Expertise et relations dans le foot Compétences sportives Compétences en gestion Compétences commerciales Une partie du capital Réseau FFF Réseau et méthodologie de la création d'entreprise	Attachement sain à l'entreprise Partage de la réussite avec les autres parties prenantes Recherche d'équilibre	Actionnaire Propriétaire de la marque
	Christophe Baudot Directeur de la clinique des sports de Mérignac Responsable du staff médical de l'OM Associé	Opportunité de développement dans un univers sportif qui l'intéresse (allier sport et business) Réussite d'un ami Extension au Maroc	Capital et garantie financière Relations dans le milieu du football professionnel Relations dans le milieu des affaires Relations avec les experts (juriste, expert comptable)	Soutien amical Confiance	Actionnaire
	Tiago Reis de Jesus Associé	Vivre de sa passion (Salaire et pratique du football en salle)	Expertise dans le foot et le futsal Relations dans le football professionnel Culture brésilienne Amitié - confiance Personnalité complémentaire	Soutien amical Attitude positive	Actionnaire
La famille	Marie-Laurence (son épouse) Amélia (sa fille – 3 ans) Parents, soeurs et beaux-parents	La réussite de Rihane sur tous les plans (dans son entreprise et dans sa vie de famille)	Soutien inconditionnel Equilibre Stabilité professionnelle de son épouse (dans la banque) avec des horaires réguliers Présence au complexe avec sa fille	Soutien affectif Attitude positive Solidarité Fierté	Impact sur la motivation
Le partenaire-clé	Le groupe Oxylane	Dynamisation des villages Oxylane Pionnier sur le futsal Duplication du concept	Financement et construction des locaux Loyer négocié Trafic de Décathlon	Favorable Ambition partagée	Leader de la distribution du sport en Europe Propriétaire du foncier et de l'outil d'exploitation
		Hausse des ventes du rayon futsal Image de soutien aux entrepreneurs dans le sport	Publicité Image professionnelle		
Les clients	Particuliers Entreprises	Accès Disponibilité Environnement agréable (lumière naturelle, aération, terrains aux normes) Accueil - Ambiance Bar Organisation de compétitions	CA Fidélité Bouche-à-oreille Bonne humeur	Positive	Communication
	Clubs	Terrains aux normes Ne pas se blesser Reconnaissance de leur discipline	CA	Positive – demande d'exclusivité ?	Communication Réputation
	Femmes	Cours de danse Ambiance brésilienne Vestiaires Se sentir à l'aise	CA Ambiance – Atout charme du complexe Bouche-à-oreille	Très positive	A limiter : le complexe ne doit pas devenir une salle de gym
	Enfants	Fun Etre pris en charge Fête d'anniversaires	CA Bouche-à-oreille		Communication Réputation
Les fournisseurs	Revêtement (TARKETT)	CA Notoriété Fidélité en cas de duplication Avoir Oxylane comme client	Le même revêtement qu'à Clairefontaine Avantage concurrentiel		Il existe un concurrent
	Les associations qui contribuent à l'ambiance brésilienne (capoeira, samba, percussions, JJB)	CA Clients Notoriété	Ambiance brésilienne Disponibilité Compétences CA	Très positive	Ne détiennent pas des compétences exclusives
Les institutions	FFF (Henri Emile)	Développement en France du futsal Visibilité, reconnaissance du futsal	Légitimité auprès des clubs sportifs et d'Oxylane (caution institutionnelle) Communication sur le site	Positive Soutien professionnel	Très important La FFF ne doit pas voir l'activité de Ginga comme une

Annexe 6. La matrice des parties prenantes