UCLouvain

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

How does the discovery of entrepreneurs' "WHY", following Simon Sinek's method, help maintain consistency in the business model?

Case-study

Author: Victoria VAN DYCK
Supervisor: Julie HERMANS
Academic year 2023-2024
Dissertation for the master of Business Engineering
Master in International Business
Daytime schedule

Declaration Regarding AI Tool Usage in Master's Thesis

We recognize that AI tools might be valuable aids during the master's thesis work, but they are not infallible. Remember that transparency fosters trust, and acknowledging AI's role enhances the credibility of your work.
Therefore, when deciding to use such a tool, you need to adhere to the following principles of responsible use of AI.

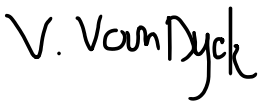
1. **Critical Evaluation :**
   - We critically assessed the AI-generated output, ensuring its alignment with our research objectives.
   - Any modifications or corrections were made based on our expertise and domain knowledge.
2. **Transparency :**
   - We acknowledge the use of [NAME TOOL / SERVICE] transparently, emphasizing that it contributed to our work but did not replace human judgment.
   - Our commitment to transparency ensures the integrity of this thesis.
3. **Ethical Considerations :**
   - We actively monitored for biases or unintended consequences introduced by the AI tool.
   - Our ethical responsibility guided our decisions throughout the research process.

Declaration **(This declaration is mandatory and must appear on the first page (after the title page) of the document.**

During the preparation of this master's thesis, the author(s) utilized Chat GPT for the following purpose:
1. REASON : Support for content ideas, literature review souring.
2. After using Chat GPT, the author(s) diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.
By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

Feel free to customize the text by replacing "[NAME TOOL / SERVICE]" with the actual AI tool you used and providing a concise explanation of its purpose. Remember to sign and date the declaration appropriately.

August 7, 2024



Acknowledgments

I would like to express my acknowledgments to all the ones who helped me and supported me in the completion of this thesis.

In the first place, I would like to thank my thesis supervisor, Julie Hermans, for her patient and caring guidance as well as her wise advice.

I am grateful to the entrepreneurs who took an active part in the workshops and interviews organized for my research. Their insights and commitment proved invaluable.

Lastly, I would like to thank my family and friends, for supporting and advising me throughout the completion of this master's thesis and during my entire academic career.

Table of content

Table of content 5
List of figures 7
General introduction 8
Literature review 10
1. Introduction 10
2. Business Model 11
2.1. Definitions of a business model: value as the cornerstone 11
2.2. Functions of business models 14
2.2.1. Coherence in business models 14
a. Components of the business model 15
2.2.2. Business model as a tool for change 18
2.3. Types of business model canvases 24
a. Business Model Canvas 24
b. Lean Canvas 25
c. Social Business Model Canvas 26
d. Circular Business Canvas 27
e. GRP Model 28
f. Cooperative Business Model Canvas 30
2.4. Gap in Research 32
3. The relevance of purpose in business 32
3.1. Purpose definition 32
3.2. Purpose in business 34
3.3. Advantages of the implementation of purpose in organizations 36
4. The Golden Circle theorized by Simon Sinek 37
4.1. The concept of Why 38
4.2. The concept of Golden Circle 40
4.3. Three ground rules to maintain the Golden Circle in balance 41
Methodology 43
1. Research strategy 43
2. Data collection 43
3. Choice of companies 46
4. Data analysis 47
Findings 49
1. Introduction 49
2. Field analysis: data description and analysis 49
2.1. Anouche and ANOM 49
a. Presentation of the entrepreneur and her project 49
b. Workshop 1: Discovery of Anouche's Why 50
c. Workshop 2: Reviewing ANOM's business model 51
2.2. Gaëtan and La Capsule 52
a. Presentation of the entrepreneur and his project 52
b. Workshop 1: Discovery of Gaëtan's Why 53
c. Workshop 2: Reviewing ANOM's business model 53
2.3. Luca and MDG Media 56
a. Presentation of the entrepreneur and his project 56
b. Workshop 1: Discovery of Luca's Why 56
c. Workshop 2: Reviewing ANOM's business model 57
3. Inter-company analysis 58
4. Discussion 59

5. Opportunities, limits and recommendations 60
General conclusion 63
Bibliography 64
Appendix 72
1. Appendix 1 – Selected business model definitions (Amit and Zott, 2010) 72
2. Appendix 2 – Summary of the Why discovery method for individuals 72
3. Appendix 3 – Virgin Presentation for Workshop 1 76
4. Appendix 4 – Anouche's first workshop 79
5. Appendix 5 – Gaetan's first workshop 80
6. Appendix 6 – Luca's first workshop 82
7. Appendix 7 – Anouche's second workshop 84
8. Appendix 8 – Gaetan's second workshop 85
9. Appendix 9 – Luca's second workshop 85
10. Appendix 10 – Transcription of Anouche's first workshop 86
11. Appendix 11 – Transcription of Gaetan's first workshop 91
12. Appendix 12 – Transcription of Luca's first workshop 101
13. Appendix 13 – Transcription of Anouche's second workshop 108
14. Appendix 14 – Transcription of Gaetan's second workshop 115
15. Appendix 15 – Transcription of Luca's second workshop 122

List of figures

Figure 1: Components of a Business Model (Shafer, Smith and Linder, 2005, p. 202)
Figure 2: Generic two-stage competitive process framework (Casadesus-Masanelle and Ricart, 2010, p. 196)
Figure 3: A business model comprises choices and consequences (Casadesus-Masanelle and Ricart, 2011, hbr.org)
Figure 4: The ten types of innovation (Keely and al., 2013, hypeinnovation.com)
Figure 5: Literature Review Summary and research gap in the fields of design, emotion, business innovation, strategy and business model innovations (Straker and Wrigley, 2013, p. 3)
Figure 6: Overview of BMC, its four categories, and nine building blocks including the respective characteristics. (Krauss and al., 2022, p. 3)
Figure 7: Overview of the lean canvas (tuzzit.com)
Figure 8: overview of the Business Model Canvas of social enterprises number 1 following Burkett's typology (Burkett, 2013, p. 13)
Figure 9: Representation of the GRP model (Verstraete and al., 2012, p. 15)
Figure 10: Representation of the CBMC model (BMC².com)
Figure 11: 3D model of purpose with three dimensions of effective mission implementation (Rey and Bastons, 2018, p. 33)
Figure 12: Representation of the Golden Circle (Sinek, 2009, p. 37)

General introduction

"Don't aim at success—the more you aim at it and make it a target, the more you are going to miss it. For success, like happiness, cannot be pursued; it must ensue, and it only does so as the unintended side-effect of one's personal dedication to a cause greater than oneself, or as the by-product of one's surrender to a person other than oneself." (Frankl, 1992, Preface to the 1992 edition). These are the words of Viktor E. Frankl, when asked about the success of his bestseller "Man's Search for Meaning" (1959). In this masterpiece, Frankl describes his experience as an inmate in Nazi concentration camp. According to him, believing that one's life has a meaning will help one bear any situation in life, even the worst ones. He expresses that survivors from the concentration camps were not necessarily the strongest or the healthiest but those who found a purpose to live for. Simon Sinek calls this purpose the "WHY", which can be applied to all areas of life, including professional life. Simon Sinek proposes an innovative way of theorizing and schematizing purpose, with his Golden Circle tool at the center of which lies the "WHY".

Sinek postulates that only a few organizations know and express their "WHY" explicitly, compared to the organizations communicating on what they sell or how they differentiate themselves. However, there is a public desire to switch to more socially and environmentally responsible companies, which requires the communication and implementation of a defined and relevant purpose.

Simon Sinek proposes a holistic method for repositioning purpose within our professional lives, which can be achieved through the creation of an entrepreneurial project. In this literature review, we have found a wealth of resources on the importance of purpose in business, but very few that propose concrete methods. In this thesis, we will study the possibility of implementing Simon Sinek's theory in young entrepreneurial projects, with the aim of achieving greater internal coherence within the company.

"How does the discovery of entrepreneurs' "WHY", following Simon Sinek's method, help maintain consistency in the business model?"

To answer this question, the thesis follows an exploratory approach. The first section of this thesis is a literature review about the topic. The objective is to assess the literature linked to the research question to define and structure the key concepts. The first part is dedicated to

exploring the concept of business model, its components and the traditional canvases used to structure it. This will highlight the virtual absence of purpose in companies' business models and associated tools. Logically, the next part presents the concept of purpose, focusing on its prevalent role in the business sphere and explaining how it impacts organizations. The ultimate part is devoted to reviewing Simon Sinek's work. I will dig into his first book, "Start with Why" which precisely defines the "WHY", as well as describing the Golden Circle tool and its components. We will see how the features of this tool makes it relevant to address the research question.

Next, comes the empirical part of this thesis, which will answer the research question. For this, I worked on three case studies, interviewing three young entrepreneurs working in the media and audiovisual sector. This section is first composed of the methodology, which aims to detail the method used to collect and analyze the necessary data. Then, I will present the data collected in the workshops, per individual. Afterwards, I will perform a data analysis thanks to both intra-company and inter-company analytical framework. This will lead us to a discussion, linking the theoretical background of this research and the finding. I will end this thesis with the opportunities and limits uncovered around the topic and summarize a conclusion to address the research question.

Literature Review

1. Introduction

The objective of this literature review is to lay the theoretical foundations useful for this thesis. The concepts that will be exposed in the upcoming pages will enable the reader to understand the relevance of this work and how this work intends to help fill existing gaps in research. Gaps will gradually become apparent as we go along this literature review, allowing a research question to emerge. Some of the theory studied will also be useful for setting out the research method used in the practical part.

First of all, we'll explore the concept of the business model, which will be the starting point for the thinking at the heart of this dissertation. By reviewing the literature to explore the various definitions of this term, it will become clear that the notion of value is at the heart of the business model concept for many authors. We will then highlight two key functions of all business models, which will form the first building block of the research question. Immediately afterwards, we'll summarize the six main types of business model canvases most commonly used by practitioners to structure their business model, and how they are incomplete, or at least could be improved.

The second key concept in this literature review is purpose. We will define this notion In general terms, before understanding its impact on business. We'll discover that it's almost essential for organizations to define and integrate purpose into their strategy and operations in order to differentiate themselves from competitors. Finally, Simon Sinek's Golden Circle tool will be examined as a possible solution to address the problems and shortcomings highlighted in this literature review. This interrogation will take the form of the following research question:

"How does the discovery of entrepreneurs' "WHY", following Simon Sinek's method, help maintain consistency in the business model?"

2. Business Model

2.1. Definitions of a Business Model: value as the cornerstone

Interest in business models (also expressed as "BM" in this paper) has surged in recent years, coinciding with the emergence of the "new economy" (Morris et al., 2005). This concept expanded during the 1990s thanks to the emergence and development of the Internet (Demil and Lecocq, 2010; Teece, 2010; Zott, Amit and Massa, 2011). The concept is often reduced to the economic aspect but generally covers a much broader reality (Verstraete, Kremer, and Jouison-Laffitte, 2012).

Despite increased scholarly attention and growing interest from practitioners (Zott et al., 2011; Baden-Fuller & Morgan, 2010), a consensus on the definition of the concept remains elusive (Honig, 2004; Zott et al., 2010; Morris et al., 2005; Gailly, 2010). This lack of agreement leads to confusion regarding the components of a business model (Linde & Cantrell, 2000; Gailly, 2010), which complicates efforts to determine what constitutes a successful model, a critical factor for a company's success (Morris et al., 2005).

Historically, when the notion of a business model did not yet exist, it appears that two main aspects stand out. First, Peter Drucker (cited in Daly, P. & Walsh, J. S. 2010) and Levitt (1980) spotlighted the importance of having a customer-centric approach by creating value for them through the design and implementation of successful business models. Authors like Schumpeter (cited in Morris & al., 2005), with his theory of creative destruction, and Chandler (cited in Chesbrough & Rosenbloom, 2002) stress how innovation can benefit the company to adjust to shifting market dynamics and address the difficulties in a growth strategy.

In 2010, Amit and Zott highlighted this confusion in a paper summarizing the prevalent definitions of the concept (see Appendix 1). Three definitions emerge as being the most used by Amit and Zott's peers in papers.

The most common is a definition from the authors themselves (2001) where the BM is seen as "the content, structure and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities" (p. 511). This vision of business models as a system, a holistic description, concurs with Magretta (2002), who defines BM as "stories that explain how enterprises work" (p. 4).

On the other hand, Chesbrough and Rosenbloom (2002)'s definition put it as follows; "A successful business model creates a heuristic logic that connects technical potential with the

realization of economic value" (p. 529). Here, the BM is depicted as an intermediate between technological inputs and economic outputs. Teece (2010) agrees with this perspective because for him, it is the business model that "articulates how the company will convert resources and capabilities into economic value" (cited in Bocken & al., 2014, p. 43).

Shafer, Smith and Linder (2005) thoroughly reviewed and analyzed 12 definitions from 1998-2002 publications and came out with their own, which encompasses the concepts identified in the literature. To them, a business model is "a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network" (p. 202, Shafer, Smith and Linder, 2002).

It echoes the definition popularized by Osterwalder and Pigneu (2010), where a BM is the way a business create, deliver and capture value. The two academics developed the Business Model Canvas, a framework originating from the doctoral research of Alexander Osterwalder (2004), supervised by Yves Pigneur on business model ontology. Their definition, largely accepted, states that "the business model is the rationale of how an organization creates, delivers and captures value" (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 7). They use their definition to create three zones in the canvas: the left is dedicated to the feasibility of the business model, or the value creation; the right is representing the desirability, and the bottom echoes the financial viability.

The notion of value seems central to understanding the business model concept and is a recurring element in most definitions. According to Linder and Cantrell (2000), a business model is the organization's core logic for creating value. It encompasses the operation and creation of value for its stakeholders (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010) and the capture of value, meaning the appropriation of a portion of the created value (Zott and Amit, 2010). Nevertheless, value capture will be influenced by third parties from the value network surrounding a company (Christensen and Rosenbloom, 1995).

Bocken and al. (2014) add the notion of "value proposition" to the components already cited, which is one of the nine blocks in Osterwalder and Pigneur's Business Model Canvas, despite not being present in the formal definition. The elements of value proposition and value delivery are also found in Teece's (2010) definition when he says that "a business model articulates the logic, data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value" (Teece, 2010, p. 179). Value delivery refers to products or services that are designed and sold to customers (Osterwalder & Pigneur, 2010; Demil and Lecocq, 2010).

An opposition appears between the perspective exposed above and the perspective of Vestraete and Jouison-Lafitte, who describe the BM as "an agreement concerning the generation of value, its remuneration and the sharing of this remuneration" (p. 9). Here, in place of capturing the value, Vestraete and Jouison-Lafitte advocate for sharing the remuneration originating from the value, which constitutes a significant paradigm rupture. This notion of sharing is one of the three pillars of the GRP model imagined by the two academics. The desire to put this concept at the heart of their model emerged from a desire to bring an ethical proposal to the table because they maintain that sharing is at the roots of any entrepreneurial project.

In line with Vestraete and Jouison-Lafitte (2009), Chesbrough and Rosenbloom (2008) and Benghozi (2001) highlight the necessity of making the firm and its value creation sustainable. Demil and Lecocq (2010) gives the name "dynamic consistency" qualifying a firm's capability to sustain its competitive advantge while adapting its BM to changing conditions.

This sustainability can only be made possible with a collaboration between firms and other stakeholders (Lowitt, 2013). This is what Christensen and al. (2005) define as the "value network". Zott and Amit (2010) contrast Porter's Value Chain (1985) with their vision of value creation, which they define as a more complex and interconnected set of exchange relationships and activities among multiple players. This value originates from the formal alliances or informal arrangements between organizations and their partners (Beattie and Smith, 2013) and a dependency appears between the firm and its partners (Verstraete, 2003; cited in Verstraete and Jouison-Lafitte, 2014).

Some authors stress the importance of focusing the activities of the company around the customer and its needs (Zott & al., 2000; Chesbrough & Rosenbloom 2008) while Mansfield and Fourie (2004) talk about the business model as a "customer centric construct" from the perspective of value creation. Ultimately, it remains in the interest of the company to produce a proposition that can generate value for consumers because they will earn all the end benefits (Demil et Lecocq, 2010). Value creation is a process that can be enhanced by innovation and revolutionary business models (Hamel, 2000). Chesbrough (2003) even perceives innovation as a component of business modeling, which will contribute to the development of the business through the commercialization of new ideas (Chesbrough, 2010).

Lastly, it is fundamental to note that value does not only entail economic value and financial profit. Some organizations are trying to yield social value, which is qualified of "value constellation" by Normann and Ramirez (1993; cited in Buton and Rakotondravoavy, 2016). However, the topic is not yet studied in many papers, mainly due to the difficulty of grasping

the concept in the frame of classic value creation and capture (Demil, Lecocq and Warnier, 2018). To address this issue, Yunus, Moingeon and Lehmann-Ortega (2010) suggest assessing economic and social performances separately to aim for a balance between the two, instead of giving priority to only one.

In view of the definitions provided in the preceding section and the present one, the term BM will further refer to Osterwalder and Pigneur's interpretation due to its large acceptance in the academic space. Nevertheless, we will also later come back to the other ones, as each of them brings forth relevant points.

2.2. Functions of business models

Demil and Lecocq (2010) attribute two main functions to business models, which are usually analyzed separately. Those functions are namely the static approach and the transformational approach. The former underpins that the BM components must form a coherent ensemble for operational efficiency, whereas the latter depicts the BM as a tool – a conceptual artefact according to Berglund and Glaser (2022) - helping to address change and focus on innovation.

In this section we will explore those two notions and the associated literature.

2.2.1. Coherence in business models

Thus, the first function is the static approach, where the concept of BM is "a blueprint – even a recipe" (Demil and Lecocq, 2010. p. 228) where coherence of the core components prevails. It explains how a firm is organized at a given moment (Warnier, Demil and Lecocq, 2012). The conceptualization of the firm's mechanisms and activities, permitted by the business model, explains how firms will create value and ultimately offer superior performance. Casadesus-Masanell and Ricart (2010) support this view and add that a high performance only appears thanks to virtuous cycles put in place through the managerial strategy. Morris, Schindehutte et al. (2005) agree on associating BM's coherence and the firm's strategic vision. According to Chesbrough and Rosenbloom (2002), it is indeed the coherence provided by the BM's structure that allows the creation of economic value.

In her 2002 article, Magretta points out the systemic nature of business models by saying "Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together" (p. 6). The perspective is backed by Afuah and Tucci (2001) and Warnier, Demil and Lecocq (2018). Buton and Rakotondravoavy (2016) developed a similar perspective to the static approach of Demil and Lecocq (2010): the conceptual perspective. It is characterized by the desire to create and capture value, but also to create a coherent ensemble with the interdependent elements involved in the firm's activities.

Desmarteau and Saives (2008) explain this systemic nature with "the business model presents itself as a system which translates strategic choices into four logics articulated and scalable associated with customer, expertise, network and revenue to create and capture value" (p. 8).). Amit and Zott (2010) precise the notion by talking about the "activity system" of an organization. Even though the system focuses on a unique firm, third parties can lead those activities, participating in the same way in the firm's objectives.

An advantage to the static view is that "it gives a consistent picture of the different BM components and how they are arranged, which can then be communicated and understood (which can be particularly important for entrepreneurs aiming to win the confidence of investors)" (p. 228 Demil and Lecocq, 2010). Buton and Rakotondravoavy (2016) concur by enlarging the scope; respectively, they talk about the *project leader* instead of "entrepreneur" and mention *players in financing* in the place of "investors". In addition, they highlight the importance of strategic communication—citing Hedman and Kalling (2001)—as well as communication with prospective clients (Malhorta, 2000, cited in Buton and Rakotondravoav, 2016), both of which are given less attention by scholars.

Now that we agree on the BM as a coherent whole, let's explore what elements exactly compose it.

a. Components of the business model

A business model is often defined with reference to its components (Osterwalder & Pigneur 2010; Afuah & Tucci, 2001, 2018; Frankenberger & al., 2013; Gailly, 2010).
On the one hand, some authors recognize separate, independent components adding up to form the business model. For instance, Johnson, Christensen and Kagermann (2008) identified four main elements to a good and sound BM: a customer value proposition, a profit formula, key

resources, and key processes (Johnson, Christensen and Kagermann, 2008). In addition of these constituents, Chesbrough and Rosenbloom (2002), and Afuah and Tucci (2001), offer a more operational definition, by adding that the functions of a business model consist of identifying a market segment, defining the structure of the value chain (i.e. the activities to perform) describing the position of the firm within the value network (including suppliers, customers, complementors and competitors) and formulating the competitive strategy. Shafer, Smith and Linder (2005) pinpoint 43 components through their analysis of twelve definitions from various papers (see Figure 1). They grouped the 43 components in four blocks, which globally summarize what was said above: strategic choices, network value, value creation and value capture.

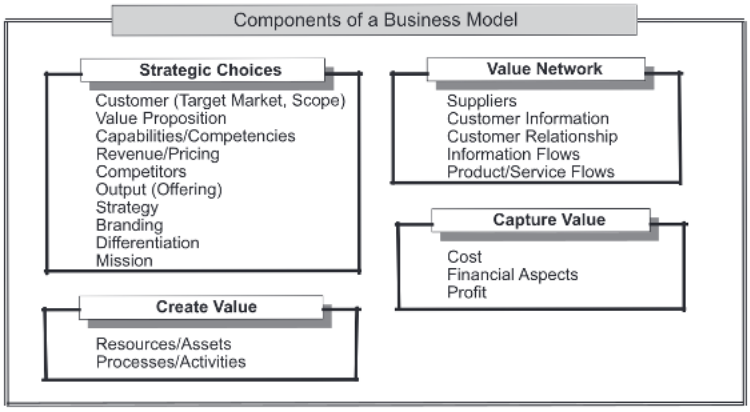


Figure 1: Components of a Business Model (Shafer, Smith and Linder, 2005, p. 202)

Based on Penrose's (1959) theory, Demil and Lecocq (2010) argue that new value propositions will emerge thanks to the interaction of two internal elements to the firm: its resources and its structure. For them, resources can be physical (plant, equipment, stocks) or human (competences) and they are only useful to the organization when bundled with one another, into operational activities. Ultimately, what will differentiate a firm are unique combinations of those resources, which "produce and and determine the firm's idiosyncratic bundle of capabilities" (p. 230, Demil and Lecocq, 2010).

On the other hand, drawing upon definitions exposed earlier, some authors recognize interdependent elements, based on value. For example, Osterwalder and Pigneur's definition (2010) contains three main elements: value creation, value delivery and value capture. The order in which these components are listed is crucial, as it is chronological. Similarly, Bocken

et al (2014) set forth three elements: value proposition, value creation and delivery, and value capture. They add the *value proposition* element, also part of Osterwalder and Pigneur's theory as one of the nine blocks of their Business Model Canvas (see details later). In the same logic, Verstraete and Jouison-Lafitte (2009) propose three units: generation of value, remuneration of value and participation in value exchange. In French, these units stand for the initials of their GRP model (see details later).

Frankenberger and al. (2013), summarizing numerous authors' thoughts, came up with four pillars, around which the business model is articulated. The first element of this conceptualization is **who**, which identifies the target customer group, which does not exist in Sinek's (2009) theory. Then comes **what** is offered to the target, it is the value proposition. **How** represent the processes and activities the organization must undertake to build and distribute the offering. The **why** is the fourth dimension and is associated with the organization's financial viability.

The approach of Frankenberger and al. (2013) is akin to the Golden Circle (Sinek, 2009) in its structure and in some components. There are two major differences between these two outlooks, apart from the fact that the Golden Circle is not associated with the business model concept in Sinek's book (2009). The first notable difference is the **who**, which is absent from the Golden Circle (Sinek, 2009). The major difference lies in the characterization of the **why**. For Sinek (2009), the **why** is literally the center of his theory - it lies at the heart of the Golden Circle - and can be assimilated to a form of purpose (purpose of the founder or purpose of the organization), whereas the **why** of Frankenberger et al. (2013) is restricted to the financial dimension. The work of Simon Sinek will be detailed later on, sheding light on the concepts mentioned here.

Casadesus-Masanell and Ricart (2010) bring to the table the "generic two stage competitive process framework" (see Figure 2), which constitutes a totally different perspective from other authors, regarding the BM's components. Their view adds strategical and tactical dimension to the Business Model concept.

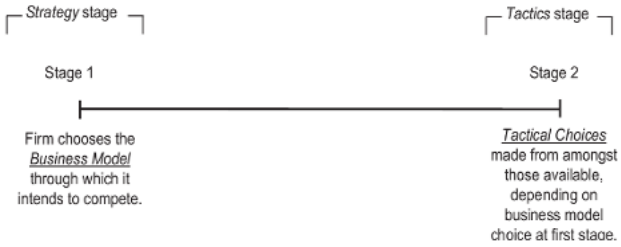


Figure 2: Generic two-stage competitive process framework (Casadesus-Masanelle and Ricart, 2010, p. 196)

Figure 3: A business model comprises choices and consequences
(Casadesus-Masanelle and Ricart, 2011, hbr.org)

In 2011, the authors detailed the composition of a BM, as being "a set of managerial choices and the consequences of those choices" (see Figure 3). To outperform competitors with comparable business models, a company must establish rigid consequences to create and capture more value than the competition. A key characteristic inherent to the best BM is that they are "self-reinforcing", which means it creates a virtuous cycle.

2.2.2. Business model as a tool for change

The second function related to business models, as presented by Demil and Lecocq (2010) is the transformational approach. This point of view considers the BM as "a concept or a tool to address change and focus on innovation, either in the organization, or in the BM itself" (p. 228, Demil and Lecocq, 2010). For Warnier, Demil and Lecocq (2012), building a viable BM takes time and will only succeed after several modifications of its components, adapting them

to changes within the company and its environment. To this end, Demil and Lecocq (2010), based on the work of Penrose (1959; cited in Demil and Lecocq, 2010), introduce the RCOV model, which allows us to review the evolution of BMs thanks to its dynamic approach.
Similarly, Buton and Rakotondravoavy (2016) talk about an *instrumental perspective*. This point of view characterizes the BM as a multidimensional tool, which is at once a common repository of strategy, a tool for communicating and mobilizing stakeholders around that strategy, and an instrument to facilitate change in the organization and its value chain (p. 41, Buton and Rakotondravoavy, 2016).

The idea of constant evolution is developed by several authors and is inherent in the term "model" itself. Stressing the modelling aspect of a BM, according to Baden-Fuller and Morgan (2010; cited in Warnier, Lecocq and Demil, 2018), allows to identify interdependent elements, which can then be independently modified, manipulating the BM and therefore leading to innovation. Baden-Fuller and Morgan (2010) and Osterwalder and Pigneur (2005) view the BM as a conceptualization that can be manipulated like an economic model, which could potentially be copied. Chesbrough and Rosenbloom (2002) support this perspective, considering the business model as an intermediate between technological inputs and economic outputs. According to them, as the technical and economic fields are full of uncertainties, “set of all feasible business models is not foreseeable in advance”. The notion of a business model can also be seen as a conceptualization of an existing organization; Baden-Fuller & Morgan, 2010).
In Magretta’s opinion (2002), "*Business modeling is the managerial equivalent of the scientific method—you start with a hypothesis, which you then test in action and revise when necessary."* He places the concept at the heart of an analytical approach to planning and even compares a business model to a spreadsheet, where every major line item can be deconstructed, where each component can be analyzed and tested individually.

Ramdani, Binsaif and Boukrami (2019) define business model innovation as “an organisational innovation through which firms explore new ways to define value proposition, create and capture value for customers, suppliers, and partners” (p. 2). Many benefits derive from business model innovations, but in the end, it seems like a mandatory part of the process to maintain a source of competitive advantage and enable the firm to survive (Demil and Lecocq, 2010; Chesbrough, 2010; Amit and Zott, 2012; Baden-Fuller and Morgan, 2010).

We already discovered the two approaches of Demil and Lococq (2010) to describe business models. The transformational approach is the one focusing on change over time, while the other one, the static approach, views the business model at a precise point in time. The authors introduce the notion of "dynamic consistency" to refer to the evolutionary process of business models. These voluntary changes take place between permanently linked core components, linking the transformational and static approaches in the business model innovation dynamic.

Eyquem-Renault (2017) characterizes business model innovations from two perspectives. The first is to consider the business model as a means of bringing an innovation, a new solution, such as innovative technology, to market. In this case, the innovation concerns manufacturing processes, or the introduction of new resources, but not directly the value-creation logic represented by the structure of the business model. The second perspective evoked by Eyquem-Renault (2017) concerns the construction of a new value creation method, which will correspond to the configuration of a new design, itself comprising a new set of components. The transformation or reconfiguration of an existing business model falls into this second category.

Following this second perspective, it seems appropriate to introduce the “Ten types of innovation” framework (see Figure 4), set out in the book of the same name (Keely and al., 2013). The authors speak of the same duality as Eyquem-Renault (2017), stressing to “think beyond products” and that “innovations should be about more than products” (p. 21). According to Deloitte Digital (2022), innovation as the creation of new products provides “lower return on investment and the least competitive advantage”, compared to other types of innovations. The framework is a simple and intuitive tool, that can be used as an internal diagnosis instrument or to assess the competition. In this way, it helps to identify existing opportunities, and serves as a way to develop viable and sophisticated innovations.

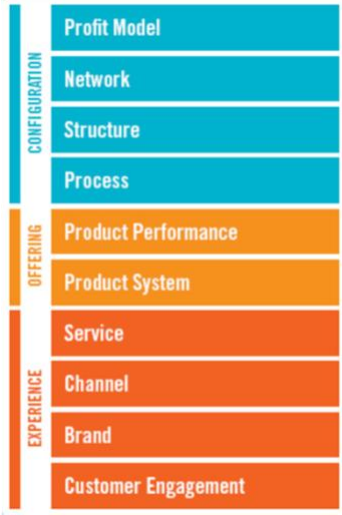


Figure 4: The ten types of innovation (Keely and al., 2013, hypeinnovation.com)

The "Ten Types" framework follows a three color-coded categories structure. First, the configuration, which focuses on the organization's internal operations and business system.

- Profit model: How to generate revenue.
- Network: Relationships with others to produce value.
- Structure: Matching abilities and resources.
- Process: Create an operational competitive advantage.

Then, the **offering**, centering the core products or services of the firm.

- Product performance: Differentiating functions and characteristics.
- Product system: Matching products and services.

Last comes the **experience**, which dedicates to the customer-centric elements of the company.

- Service: The environment to support the offering.
- Channel: How to connect and deliver value to customers and users.
- Brand: representation of the company's values and offerings.

- Customer engagement: Identify the needs and desires of consumers to foster interactions.

Straker, Wrigley and Rosemann (2013) stress that Keely and al. (2013), advocate for the deep emotional understanding of all the model's elements via the use of their framework. According to them, the company's strategy should integrate and harmonize the emotional understandings of the three categories of a holistic business model.

There is an abundance of research on the implications of emotions in product design, but much less on emotions linked to services, and next to none on emotions and business models (Straker, Wrigley, and Rosemann, 2013). Two researchers, Karla Straker and Cara Wrigley, sometimes together or with other peers, are particularly interested in the connection between emotions, business model innovation, and strategy. In 2013, they identified the research gap in the literature on this topic, which is illustrated in Figure 5. Bucolo and Wrigley (2012) also propose to develop an emotional business model, to help businesses in better identifying and understanding the expectations of its stakeholders.

It was highlighted earlier in this thesis that value is a central ingredient and outcome in business modelling, especially customer value. Straker, Wrigley, and Rosemann (2013) state that integrating customer emotion into business model design and the value chain can be seen as a way to innovate beyond product development, services, or processes. I done efficiently, it would generate additional value for customers and lead to a stronger competitive advantage for the organization, which will be almost impossible to replicate (Straker, Wrigley, and Rosemann, 2013; Robinette, 2003). Indeed, Hill (2010) argues that consumers buy brands that provide an emotional experience aligned with and reinforcing their core beliefs.

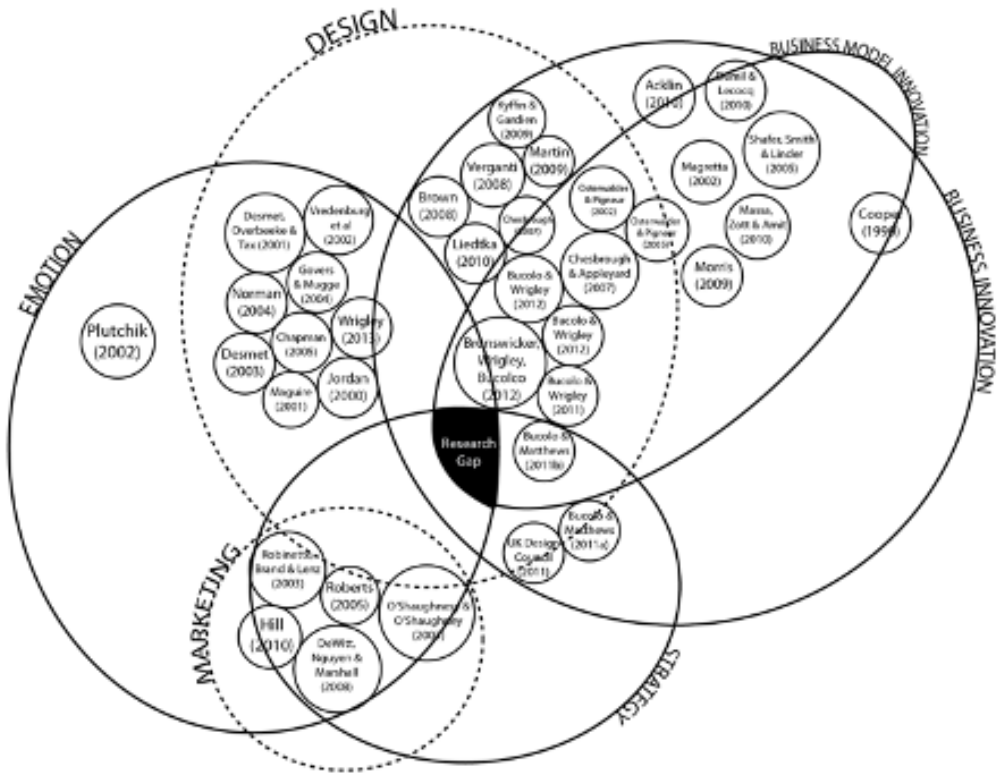


Figure 1. Literature Review Summary and Research Gap

Figure 5: Literature Review Summary and research gap in the fields of design, emotion, business innovation, strategy and business model innovations (Straker and Wrigley, 2013, p. 3)

In 2015, Demil and Lecocq introduced the idea of materiality, referring to the physical representation of business models as entrepreneurial artifacts. Stigliani & Ravasi (2012; cited in Berglund and Glaser, 2022) state that artifacts are "intended to synthesize and describe the way in which a business creates and captures value, and to make sense of and portray it to others", while Berglund and Glaser (2022) place it in an evolutionary context, saying "we define any artifact that serves to instantiate an abstract opportunity in a way that supports its further development as entrepreneurial" (p. 169, Berglund and Glaser, 2022). As artifacts, business models are considered by Demil and Lecocq (2015) to be narrative and calculative tools that foster collaboration among stakeholders which build support around the firm. Yet, by enabling the reflection of practitioners, artefacts also constraint it. To better understand how canvases can support managers and entrepreneurs, the next section is dedicated to describing the main business model canvases.

2.3. Types of business model canvases

Now I will present the main business model canvas used by practitioners and also studied by academics. These canvases are used to visually map out the different components comprised in a business model, which we reviewed above. The traditional business mode canvas is the BMC from Osterwalder and Pigneur (2010), which will be presented first. The following canvases are mostly derived from the BCM to adapt to practitioners needs and struggles.

a. Business Model Canvas

The Business Model Canvas (see Figure 6), developed by Osterwalder (2004) with the support of Yves Pigneur, is a framework providing a visual tool for designing, developing, and testing business models. In 2010, they released the book "Business model generation", which precisely defines the BMC and its components. Being the most popular meta-model (Massa, Tucci & Afuah, 2016), it offers a simple, intuitive, and flexible tool that can be quickly actualized to update the company's business model. According to Osterwalder and Pigneur, the strength of this tool is that it identifies the relationships between the "building blocks" and that it takes into consideration the roles of the stakeholders (Antikainen & Valkokari; 2016) through its conception.

The BMC is divided into nine "building blocks" grouped into four pillars and aims to express through them how an organization creates, delivers, and captures value:

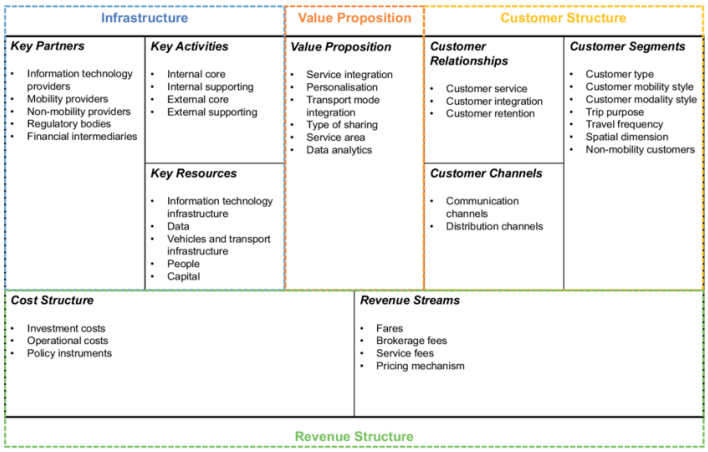


Figure 6: Overview of BMC, its four categories, and nine building blocks including the respective characteristics. (Krauss and al., 2022, p. 3)

b. Lean canvas

Ash Maurya (2010) constructed the Lean Canvas (see Figure 7) by modifying Osterwalder and Pigneur's BMC to add the attributes of a Lean Startup. The Lean Startup method proposes to develop a minimum viable product to test it iteratively and rapidly. The main objective is to make the business model actionable as quickly as possible for the start-up company. To match these principles, the Lean Canvas involve takes into account the uncertainty and risks incurred by startups and emphasizes the entrepreneurial dimension. Through its 9 blocks, the framework enables companies to structure. Here is a description of the four blocks that differ from the traditional BMC:

- Problem: It is crucial to ensure the product/service addresses one or more problems. You need a clear understanding of the issues your product solves.

- Solution: Identify the key features of your solution and what makes it unique and therefore attractive to potential buyers.

- Key Metrics: These are the critical activities you track, such as new customer leads, the number of new users, market size potential, market penetration level, market share, and revenue per customer.

- Unfair Advantage: Identify what makes your product or service difficult to replicate.

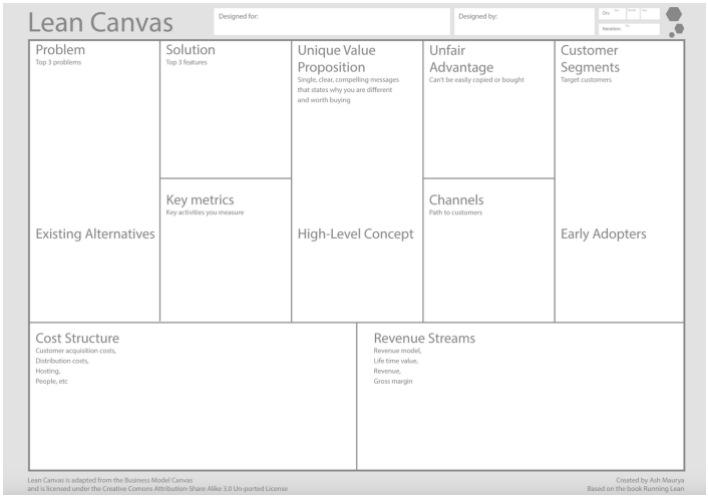


Figure 7 : Overview of the lean canvas (tuzzit.com)

c. Social Business Model Canvas

The Social Business Model Canvas (SBMC) is a framework developed by Ingrid Burkett (2013), which adapts the BMC from Osterwalder and Pigneur (2010) to social enterprises. Those kinds of companies dedicate themselves to the generation of social value, in addition to ensuring a financially sustainable organization. The drawback of launching a social enterprise is that it may not be cost neutral (p. 8, Burkett, 2013), therefore it is crucial that the BM creates balance between the impact dimension and the commerce dimension. These dimensions can translate into opportunities, tensions, or even a symbiosis.

Burkett (2013) classifies social enterprises into three types and explains the way impact and commerce interact for each type. The SBMC uses exactly the same framework and framework as the BMC. The particularity of the model lies in the way social impact and commerce interact and how it is visually represented on the canvas. This will eventually lead to an understanding of the company's story.

Type one relates to companies focusing on hiring and supporting people excluded from the workforce for an extended period. Here, Impact (I) and Commerce (I) must be evidently separated and exist in every segment of the BMC (see Figure 8).

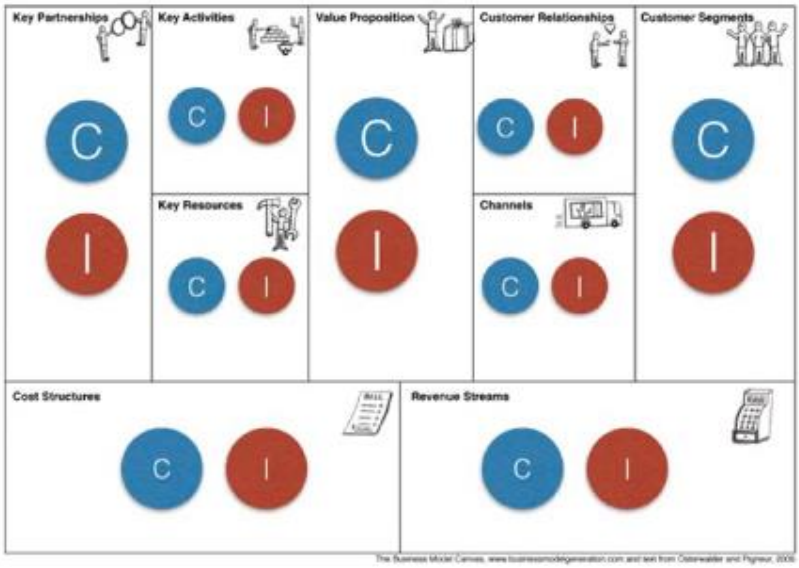


Figure 8: Overview of the Business Model Canvas of social enterprises number 1 following Burkett's typology (Burkett, 2013, p. 13)

d. Circular Business Model Canvas

Lewandowski (2016) adapted the BMC developed by Osterwalder and Pigneur (2010) and proposes a new conceptual framework; the Circular Business Model Canvas (CBMC). With this canvas, he hopes to add to the conversation about the circular economy's implementation and provide professionals with a new instrument to speed up the shift from linearity to circularity.

Lewandowski (2016) takes up the traditional BMC nine blocks, integrating the principles of the circular economy. To this he adds two additional components, which he believes are relevant to the circular economy. The CBMC thus comprises eleven blocks, which are described below.

1. Offering

- Value Proposition: Circular products enable product-life extension and are designed to enhance reusing, recycling, and cascading. Virtual products are also an option.

2. Customers

- Customer Relationship: Efforts should be made to create durable relationships with customers.

- Channels: Integrating virtualization regarding the communication, delivery, or purchasing of the value proposition.

3. Infrastructure

- Key Activities: Some are oriented towards increasing performance, product design, and technology exchange, while others focus on remanufacturing, recycling, or even lobbying.

- Key Resources: Emphasis on input choices and regenerating and restoring natural capital.

- Key Partnerships: Cooperative networks allow businesses to benefit from supplies and support in research, product design, marketing, office support, supply routes, financial functions, production processes, and management. Thus, collaboration enhances obtaining key resources and performing key activities.

4. Finances

- Revenue Streams: Depending on the value proposition, the main circulars ones concern product-service systems (PSS), which include input-based PSS, availability-based PSS, usage-based PSS, or performance-based PSS.

- Cost Structure: According to Lewandowski (2016), nothing relevant is provided by the literature.

The following additional components are included:

- Take-Back System: Allows material loops by using components that can be reused/redistributed, remanufactured/refurbished, or recycled, alongside reverse logistics.

- Adoption Factors: Anticipate and counteract internal and external factors affecting the adaptation of a business model to circular economy principles.

e. GRP Model

The GRP model, created by Verstraete and Jouison-Laffitte (2009), is a collective representation of a BM seen as a business convention. This model can be utilized both as a strategic and an operational tool (Verstraete, Krémer and Jouison-Laffitte, 2012). Its particularity lies in the sharing of values that takes place between stakeholders and corresponds to one of the three components of the model, the participation in value exchange (P). To justify this, the authors start from the premise that each stakeholder possesses resources that they will contribute to the generation of value (G). For instance, an investor has funds, while an employee offers his competences, and a supplier produces raw materials. But, in exchange for this contribution, each stakeholder will have singular expectations (Verstraete, Krémer and Jouison-Laffitte,

2012), which represent the remuneration of value (R). The entrepreneur therefore needs to take all these stakeholders into account and include them in his organization's GRP model, forming what is called a *collective* representation.

As shown in Figure 9, each element of the model is linked to the others, and is described as follows:

Figure 9: Representation of the GRP model (Verstraete and al., 2012, p. 15)

- Generation of value

- Project leader: Based on the entrepreneur's profile, skills and experience, other players can judge his ability to successfully conduct the project, i.e. give the customer what he expects.

- Proposition value: The product or service must be clearly presented and bring value to customers.

- Value manufacture: Identification of the resources and processes necessary to uphold the promise and deliver value to the client.

- Remuneration of value

- Sources of remuneration: Need to find a viable economic model for the company to survive and clarify the forms of remuneration, which are not necessarily monetary.

- Volume of remuneration: This involves estimating current and future turnover and market share.

- Performance: It means financial performance, such as cash flow or profit, but also non-financial performance such as customer satisfaction or brand image.

- Participation in exchange value

- Stakeholders: This underlines the importance of partnership between all network players, which translates into a win-win relationship.

- Conventions: The project leader must know and apply the rules of the environment in which his firm operates.

- Ecosystem: Placing the company at the heart of the system in which it operates, considering legal, environmental, social, political, economic and technological dimensions.

f. Cooperative Business Model Canvas

The Cooperative Business Model Canvas (CBMC, see Figure 10), detailed on the website "BMC².com", is an innovative adaptation of the traditional business model canvas, specifically designed to address the unique needs and dynamics of cooperative enterprises. Unlike conventional businesses that prioritize profit maximization for shareholders, cooperatives focus on generating value for their members and the community. The tool supports cooperatives in mapping out their strategic plan, stressing member engagement, democratic governance, and collective ownership. The objective is to align the cooperative's operations with their core mission, fostering social impact and sustaining business growth.

As seen in the figure below, some of the 11 categories are commonly shared with the traditional BMC. These are the value proposition, key activities, key partnerships, channels and key resources.

Here is a description of the 6 other categories, that highlight the specificities of this canvas.

- Reason for being: It is what drives project members to get started. It may be an identified need or represent the founders' values or desire for change.

- Community: The goal is to take an active role in the local community to support its development, by connecting the project to local people and organizations.

- Social performance: Represents the aspects of your project that aim to respect and improve society and the health of the planet.

- Governance: Governance organizes the way in which decisions are taken by a team of people.

- Beneficiaries: In the broadest sense, these are all the people who will benefit from the fruits of your project and who are interested in your value proposition. This includes customers and users.

- Financial profitability: Comprehends all the costs and revenues incurred during the whole life of the project. The objective is that revenues super costs, to secure the viability of the project.

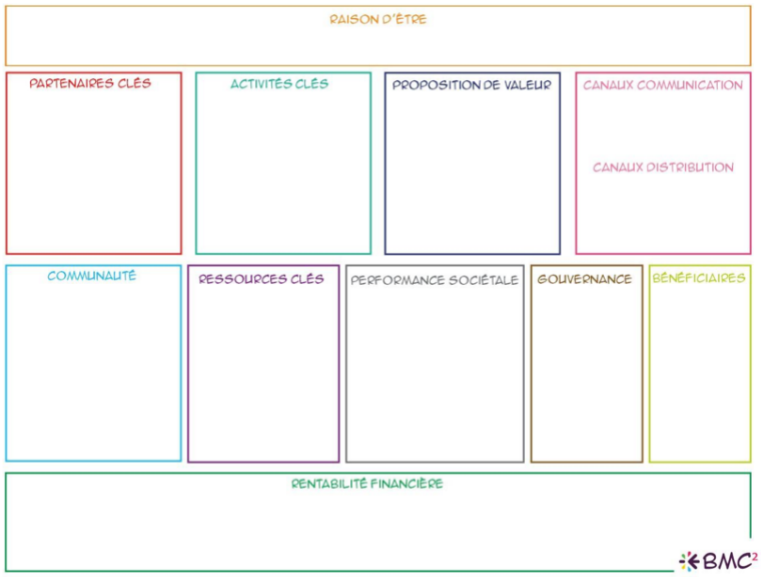


Figure 10: Representation of the CBMC model (BMC².com)

The CBMC is close to the Collaborative BMC from the Wallon region. While currently not supported by scientific literature, the two versions of the BMC2 shared a key feature: purpose as the keystone of the canvas.

2.4. Gap in research

After reviewing these six types of business canvases, it is evident that the landscape of business models is complex, offering numerous solutions to address various challenges. These include environmental and social issues, as well as the need to adapt to new entrepreneurial practices and emerging technologies. An interesting aspect comes from the added elements to the canvases literature with the CBMC. Indeed, it it the only canvas to put purpose as a central element to business models. Its presence in this canvas highlights the absence of this element in the other popular canvases studied in the previous section.

We know that purpose translates through the emotional communicating of the organization's core values, both internally and externally (Lynch and De Chernatony, 2004). According to Norman (2004, cited in Bucolo and Wrigley 2013), emotion is fundamental to all human behavior. Therefore, Bucolo and Wrigley (2013) propose infusing it into every aspect of a new business model design, with a focus on building emotional connections across the value chain to enable internal growth of the company. Lynch and De Chernatony (2004, cited in Bucolo and Wrigley, 2013) explain that attention needs to be given to company values to ensure that they are communicated not only externally but also within the organization.

The next logical step is to find out how to integrate purpose into a company's business model and how this concept is linked to business.

3. The relevance of purpose in business

3.1. Purpose definition

Scholars agree that the importance of purpose has grown in recent decades, particularly in a business environment. The concept of purpose became crucial to create meaningful organizations in light of an increase in competitiveness and a market full of uncertainty (Ray, Bastons and Soto, 2019). However, before being integrated into the business world, the concept of purpose is defined in the literature by several aspects.

First, purpose has been examined at the individual level (Ryff and Singer, 1998). For Rey, Bastons and Soto (2019, p. 4), “purpose represents the ‘why’ of our actions and efforts”, while Cardona and Rey (2022) describe it as ‘an individual’s reason for existence in this world”.

Frankl, in his book Man's Search for Meaning (1946), was one of the first to theorize the importance of purpose in a person's life, defining it as the “why” (p. 101) of one's existence. In his book, he describes his experience as a concentration camp inmate. He points out that the majority of survivors, including himself, had a positive vision of the future, a reason to survive, a purpose to fulfill. Frankl (1959) believes that purpose is absolutely central to individuals, that it is the source of human motivation, and that it is only necessary to discover what purpose is inherent in everyone. This is the aim of a method he has developed, logotherapy, which aims to help people identify their purpose and live more fulfilling lives. Bronk (2014) joins Frankl (1959) in defining purpose as a “highly motivating commitment” (p. 5) that leads individuals to act by directing their efforts towards achieving their purpose in life. This takes the form of a “dynamic process” (Ryff and Singer 2008, p. 8), with purpose acting as a compass and guiding the individual towards their goals.

In 2014, Bronk describes the four elements that make up purpose. First, there is commitment relating to the decision making of people to be personally invested and to invest their resources in the pursuit of their purpose. Next, the element of “goal orientation” implies having long-term, meaningful goals, providing guidance and support for decision-making. Next, personal meaning refers to aligning one's purpose with one's values and beliefs, in order to give meaning to life in general. Finally, the “beyond self” component, which extends the purpose of the personal goal to contribute to the general interest. It echoes with Rey, Bastons and Soto (2019), who suggest that purpose put forward “our contribution to this world and to the society in which we live”. Likewise, in Hill and al.’s view (2012), a life-purpose takes into account the element of “beyond-the-self”. Murray (2019) highlights that every individual purpose is in fact aiming to enhance society, which he calls social purpose. A social purpose, sometimes known as a "life mission" or "life purpose," is usually focused on accomplishing a large societal objective. According to him it is crucial to pursue these objectives in interaction with others, even if those people do not pertain to our usual social circles, and regardless of whether the goals are completed during one's lifetime.

The role of common good in individuals’ purpose suggest that a purpose can be shared by members of a collective. Thus, purpose has also been characterized at the group level. For Murray (2019), for instance, purpose stands for a tool enabling a group to better collaborate, therefore enabling the group’s survival and growth. Members of the groups should be prepared to make sacrifices for the comfort of the group. Purpose is infinitely versatile and can be found in a wide range of fields. Whether we're talking about the national swim team, the local choir

or the school drama club, purpose is what binds individuals together and makes them feel part of a group working towards the same common goal. In business, it is often neglected, even though it is one of the central elements in the smooth running of an organization. This is the topic we will explore in the next section.

3.2. Purpose in business

The previous section shows how "purpose" has a central collective dimension, even when considered at the individual level. In this section, we will examine how it can be instantiated in a business context. Through the literature, we find the individual, group and societal aspects mentioned above.

First, it seems important to review the definitions of purpose in business, although they are similar to those outlined above. For Cardona and Rey (2022), a company purpose represents its « ultimate reason for existence" (p. 58), its "why" (p. xvi) and "what it [*the organization*] brings to the world" (p. 71). Therefore, it impacts the company at its core. Chinchilla and al. (2020) follow on those footsteps by stating that "purpose refers to the identity of the organization, its DNA and raison d'être, what makes it unique" and "gives meaning to its day-to-day operations" (p. 3). According to Quinn and Thakor (2018), having a higher purpose and applying it demonstrates a sense of trust and meaning to employees, and elucidate why those people are sharing the company's purpose and supporting it in making a difference: "it reflects something more aspirational" (p. 79).

For researchers, profitability is gradually losing its place as the number one priority for companies (Hollensbe and al., 2014; Chinchilla and al., 2020; Osterwalder and Pigneur, August 2010). In particular, social entrepreneurship is in vogue (Diaz Gonzalez and Dentchev, 2021). Chinchilla and al. (2020) even argue that nowadays, people "demand" (p. 3) from organizations a positive social, environmental, and ethical impact, which can only happen thanks to a strong and shared purpose. For Chinchilla and al. (2020), the company can now achieve higher differentiation based on "intangible" elements, referring to the purpose and values, as opposed to "tangible" elements, like new products or services, that used to be the source of the differentiation. This will benefit to stakeholders and society too, leading to stronger relationships.

Osterwalder and Pigneur (August 2010) and Hollensbe and al. (2014) claim that these two visions were commonly opposed and in conflict. For them, maximizing profits and shareholder wealth was not compatible with addressing social issues. In general, priority was given to profitability, while impact was given little consideration. Today, a paradigm shift is taking place, and more and more companies are managing to create a balance in their business model to give equal importance to both aspects, and in this way align their purpose with lucrativeness. In this context, Mohamed Yunus (2010, cited in Osterwalder and Pigneur, August 2010) refers to the notion of "social business". Hollensbe and al. (2014) as well as Osterwalder and Pigneur (August 2010) agree on the fact that business and society are interdependent and mutually reinforcing, which is why purpose should be at the heart of entrepreneurial endeavors according to them.

According to Rey and Bastons (2018) three interrelated dimensions surround purpose (see Figure 11). The three dimensions are: knowledge, motivation and action. The first component, knowledge, stands for members' explicit comprehension of the goal of an organization. The practical realization of the objective is reflected in the second, action. Lastly, the profound wants that each and every one of us possesses are a representation of motivation, the most personal aspect of purpose. The three aspects come together when businesses are loyal to their mission. The interaction among these dimensions generates the qualities of purpose: coherence, authenticity, and integrity, which are interdependent and reinforce each other. Coherence is the alignment between words and actions, indicating the degree of purpose implementation. It involves maintaining consistency despite challenges or opportunistic distractions. Authenticity relates to the motivations and intentions behind actions, representing the degree of internalization of the purpose. When those who define the purpose truly believe in it, it becomes authentic and fosters trust. Integrity pertains to spontaneous behavior and the natural way things are done, reflecting actions that come from within. Integrity is the most complex quality, as it largely depends on the personal integrity of the organization’s members and, particularly, its leaders.

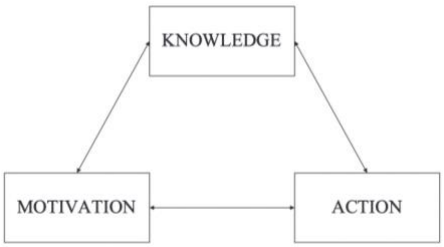


Figure 11: 3D model of purpose with three dimensions of effective mission implementation (Rey and Bastons, 2018, p. 33)

3.3. Advantages of the implementation of purpose in organizations

For Rey, Bastons and Soto (2019) having a clear purpose statement is not enough for benefits to appear. The company also has to stay true to its purpose for it to be assimilated by employees for them to be willing to personally commit to it. This involves internalizing, implementing and integrating purpose into corporate practices. The authors state that effective implementation of the purpose starts with "what the company has done and intends to", and goes on to enhance communication, strategy and decision-making. Integration, on the other hand, consists in operationalizing the purpose by incorporating it into the company's regular customs.

Lleo, Rey, and Chinchilla (2020) separate advantages of defining a purpose and sharing it in a business ecosystem at the individual level and collective level in a company. First, at the individual level, commitment and proactivity are recognized. Quinn and Thakor (2018) express it this by stating that “people who find meaning in their work don’t hoard their energy and dedication (p. 85) because they derive a sense of ownership from the shared purpose, which leads them to wanting to advance this purpose (Lleo, Rey and Chinchilla, 2020). Regarding recruitment, young people are particularly sensible to a clear purpose and will be more prone to join and stay within the company (Cardona and Rey, 2022). Enhanced flexibility, agility and resilience is also observed among employees evolving in a purpose-driven organization (Cardona and Rey, 2022). Finally, collaboration and learning increase, thanks to the emulation generated by positive peer pressure (Quinn and Thakor, 2018).

In the collective dimension, profitability is the main argument raised. Quinn and Thakor (2018) specify that benefits will affect both operating financial performance and forward-looking measures of performance. Chinchilla and al. (2020) and Hollensbe and al. (2014) state that shared purpose will engender trust, which tends to support change and innovation in the

company, therefore generating competitiveness and lasting differentiation. The authors add that an authentic and coherent purpose will increase trust in the network, which will bring loyal and lasting relations with customers and other stakeholders. Cardona and Rey (2022) and Chinchilla and al. (2020) also highlight an improvement in the firm's reputation and legitimacy.

Despite the many advantages of implementing purpose in a company, operationalizing the process and communicating purpose remain unclear and complex (Rey, Bastons and Soto, 2014). What's more, Quinn and Thakor (2018) insist that we shouldn't invent our purpose, but that it already exists and needs to be discovered. Moreover, in the context of an organization, purpose needs to be defined, communicated and put into practice (Chinchilla and al., 2020). However, the prevalent literature we have analyzed does not propose an effective method for defining, communicating and implementing purpose in a company.
This is even more important because purpose act a central keystone for BM and for the company in general.

The gap that we have identified in the literature is also echoed on the field. Yet, practitioners already started to fill it. It is precisely the quest of se gaps that Simon Sinek when proposing es to fill with his "Golden Circle theory" and the "Find Your Why" method he has developed for finding one's personal WHY or that of a group. For that reason, Simon Sinek's work will be the subject of the next section, where we'll delve into the concepts he has explored and that will be confronted to extant concepts from the literature on business model and purposes.

4. The Golden Circle theorized by Simon Sinek (a method to define, communicate and implement purpose in organizations)

Simon Sinek describes himself as an "unshakeable optimist" on his website (Simon Sinek, n.d.). He is a British-American internationally established expert in leadership. As a former advertising executive, his current business leads him to be, in turn, a motivational speaker, business consultant, and also the author of five books.

His previous career as an ethnographer led him to take an interest in the impact of successful organizations on the world and, above all, in the role of the leader in this success. He dedicates

his research to the reasons why some organizations are more successful, despite having access to equal resources.

His success story began in September 2009 with a brilliant TED Talk, "How great leaders inspire action, " which popularized his “WHY” concept. With over 63 million views, it is now the world's 4th most popular TED Talk (source 1). His talk was quickly followed by his first book, “Start with Why”, published a month later. After finding his own WHY, he dedicated his professional life to helping others feel inspired and fulfilled by their work.

While Simon Sinek’s first book gives a holistic business overview, it focuses on leadership and leaders’ communication. The book develops Sinek’s theory of the “Why” and the Golden Circle. According to his approach, everyone should start everything with their WHY. The opus stresses the importance of finding – and thus - knowing each one’s WHY and how to apply it. “Start with Why” includes many illustrations of his core concept and examples of successful leaders and businesses.

4.1. The concept of “Why”

“This book is about a naturally occurring pattern, a way of thinking, acting and communicating that gives some leaders the ability to inspire those around them.” (Sinek, 2009, p. 1). The book’s introductory sentence immediately sets the scene, giving a concise though comprehensive definition of the WHY, described as a tool that represents every individual’s or organization’s cause of action as a constant driving force behind the passion of humans and the reason a company is created. This term ("WHY") is the same one that Rey, Bastons and Soto (2019) as well as Frankl (1959) use to define purpose. The definition proposed by Sinek is also close to the ones presented by Quinn and Thakor (2018), Cardona and Rey (2022) and Chinchilla and al. (2020).

Over the entire book, Sinek mainly discusses how the WHY benefits leaders as a source of inspiration that brings to action their workforce. The ultimate goal is to put forward their ideas in an actionable fashion to realize their vision. For Sinek, inspiration comes from the inside, based on a value system, whereas manipulation relies on external incentives. The WHY’s magnitude lies in the fact that it is not easily copied. This is what allows differentiation between companies and makes some stand apart for long-term success, by making the company more

coherent internally and by attracting external stakeholders like clients and partners, whose own values and purpose are in line with the organization.

According to Sinek, inspiration is more effective than manipulation to motivate people. Both techniques work, but inspiration is the only viable one. Only inspiration can drive people in the long term. Manipulation lacks commitment, and inspiration is based on the basic human need to belong. This sense of belonging makes people feel safe and can only happen when their group shares common values. Therefore, when someone successfully communicates his WHY to the world, he will attract the right employees, customers, and other stakeholders. The key to leadership is to give a sense of purpose. These ideas are in line with the advantage expressed by Cordona and Rey (2022), Chinchilla and al. (2020) and Lleo, Rey and Chinchilla (2020).

Furthermore, Sinek explores the role of an individual's personality in purchasing decisions, stressing the significance of cultural fit. He emphasizes the need to tailor communication to individual preferences rather than relying solely on objective reasoning. In Chapter 10, he elaborates that effective communication involves not only speaking but also actively listening to the needs and preferences of the audience, ensuring the individual's fits in the organization's culture.

4.2. The concept of Golden Circle

The Why is part of what Sinek describes as a “holistic theory”: the Golden Circle (GC), which is a conceptual model conceived by Simon Sinek in order to guide leaders in their communication based on three components: WHY, HOW, and WHAT. While called theory by Sinek himself, the GC has not been published in a peer-reviewed journal. As such, we will consider this model as an artefact that helps practitioners make sense of their purpose inside their organization.

As shown in Figure 12, the Golden Circle consists of three concentric rings. In a central position is the previously defined WHY. We thus consider it as the purpose of the company, which is also made explicit in the BMC2, for instance, and will help shape the coherence of the business model by acting as its “DNA”.
Then comes the “HOW” circle or the value proposition. The HOW is truly the differentiating factor for any business, comprising the strategy, the culture, and the process to implement the WHY. It echoes the value proposition in the business model literature. It will be made explicit in the Lean canvas for instance with the unfair advantage and the solution items.
The last layer, or the “WHAT,” captures the tangible value created by the organization, such as products and/or services. It will be explicitly shown as the “solution” in the lean canvas, and more broadly by the key activity in the BMC.

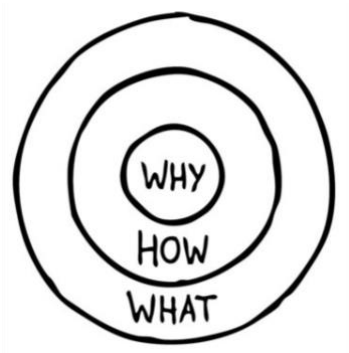


Figure 12: Representation of the Golden Circle (Sinek, 2009, p. 37)

These components convey the same ideas as the three dimensions of purpose theorized by Rey and Bastons (2018). Here, WHY refers to the "motivation", HOW is equivalent to the "knowledge" and WHAT is similar to the "action".

Opposite to what Sinek advocates for (starting with WHY), one tends traditionally to think, act, and communicate in reverse order for understandable reasons. According to him, every enterprise certainly knows WHAT it does. Some are also well aware of HOW it operates, but relatively few are really conscious of their deep WHY.

As he hammered not less than six times throughout his TedX (2009), "People do not buy what you do; they buy why you do it."

According to Sinek, a company embracing the "WHY approach" will switch from one industry/market to another faster and easier, with the same success. The WHY is the foundation of the two external circles (HOW and WHAT) that give life to the bigger cause. Indeed, the WHAT is nothing other than tangible proof that the WHY guides all company decisions.

This is also, still according to him, why simply copying the WHAT or HOWs of a leading company does not work. It will not work unless it stems from the right WHY, the inspiring WHY that motivates people to buy the company's product.

4.3. Three ground rules to maintain the Golden Circle in balance

For Sinek, applying the golden circle is much more complicated than it seems. Indeed, focus and direction are needed, and the three components of the circle must stay in balance.

This is where the three ground rules for implementing the Golden Circle's principles become relevant: clarity, discipline, and consistency. As Simon Sinek sets forth in chapter five, these principles will, according to him, enable anyone to achieve repeatable and predictable results, which will give the concept full power. We can draw a parallel between these three rules and the three aspects explaining purpose quality according to Rey and Bastons (2018). While the notions are not defined in the same way in both theories, the structure, the general ideas and the characterization of purpose are similar.

First, clarity of the WHY is essential, which means the organizations' WHY should be well-defined and clearly articulated to enable straightforward communication. It echoes the "knowledge" dimension described before. Sinek emphasizes how important it is that employees understand the WHY and align their efforts toward a common goal. Moreover, it is also crucial

that customers buy the products for the right reasons: because they believe what you believe in, which is only possible when they know and understand what an organization believes.
Secondly, applying to the Golden Circle requires discipline to uphold the organization's guiding principles and hold every individual accountable for them. Staying aligned and accurate to the company's core purpose requires strength because it often necessitates some short-term investments.
Third, consistency is critical to building trust and credibility. Sinek explains that customers and employees must see that the organization's actions and messages are consistent with its WHY. Consistency builds a sense of reliability and authenticity, which leads to long-term loyalty and support.

According to Sinek, these three principles continuously remind everyone of what beliefs led to the company's creation, thereby by reinforcing the company's WHY. It is in line with Demil and Lecocq who also suggest that clarity is key, which mainly comes from the interaction between the resources and structure of a company, according to them. Moreover, Sinek emphasizes that leaders must lead by example and that decisions must align with the WHY and the above rules. If disregarded, the risk is that the WHY gets fuzzy, leading to the company losing its way. Moreover, one must not forget that the WHY is useless if the WHAT does not work. In other words, even if the WHY is essential, the golden circle only transfers its expected value if the three inner circles are aligned. Again, it echoes the BM literature and the importance of coherence.
Based on the confrontation between the GC as an artefact and the literature on purpose and business model, we suggest that the GC has the potential to help fill in the gap exposed earlier. Indeed, it remains difficult to define, operationalize and communicate the purpose of a company, even for its leader.

To address this important gap and complete the literature on the subject, I propose to answer the following research question:

"How does the discovery of entrepreneurs' "WHY", following Simon Sinek's method, help maintain consistency in the business model?"

In the next section, I explain how I addressed it.

Methodology

1. Research strategy

The literature review gives us an overview of the concepts of business models and purpose, as well as the links between the two notions through the GC. The review has also highlighted gaps in the literature, which we are going to address in the empirical research that follows. For this, I decided to make three case studies: three young companies that are in the process of creating their BM. In alignment with the research question, which focuses on the way the Golden Circle can help create and maintain consistency in the business model. Furthermore, we selected a sector where the individual purpose is explicitly taken into consideration, namely in the audiovisual and media sector.

In the following sections, I will present the data collection methodology, which will take the form of individual workshops. I will then explain the choice of companies and respondents who took part in this research in more details. Finally, I will describe the methodology used to analyze the data collected.

2. Data collection

In this section, I will detail the methodology put in place to answer the central research question of this thesis. To know how the WHY discovery of entrepreneurs can contribute to a coherent business model, qualitative data was collected via individual coaching sessions with the co-founders of the selected companies. Miles and Huberman (1994) articulate some strengths of the collection of qualitative data. These strengths include a “richness and holism” (p.10), providing « thick descriptions » that are “vivid, nested in real context” (p. 10). Moreover, qualitative data emphasizes « people’s lived experience » (p.10) allowing to « connecting these meanings to the social world around them” (p.10). A close understanding and a particular attention to the meaning of the entrepreneurs' words led me to collect qualitative data. But, behind the apparent simplicity of qualitative data hides a complexity, which requires a lot of

self-awareness from the researcher, especially to his own biases and the influence of his values (Miles and Huberman, 1994).

The data collection will take place through workshops with the selected respondents (the selection criteria are explained in the following section). There are three entrepreneurs taking part in this research, all of them are founders of a company they currently work in (not necessarily in an exclusive way) and pertain to creative industries, more precisely to the audiovisual and media sector. Two complementary and interdependent workshops were conducted per person, which equals to a total of six workshops forming the empirical basis of my research. All six workshops were conducted online via videoconference for organization reasons, which equals a total of 53 pages of transcription.

The first workshop consisted in the discovery and articulation of the entrepreneur's individual WHY statement. To achieve this objective, I followed to the letter the individual discovery method developed by Simon Sinek, David Mead and Peter Docker in the third chapter of "Find your WHY" (2017). The process is detailed in Appendix 2. To enable participants to better follow and understand the stages of this first workshop, a PowerPoint presentation was displayed during the video-call; these slides can be found in Appendix 3.

The WHY discovery process is separated in three main stages. The first step is to "Gather stories and share them", which means for the participant that he must reflect on his past experiences, both personal and professional, to identify significant moments where he felt a sense of fulfillment, passion, or purpose. The second stage is to "Identify themes", which significates identifying the themes emerging from the participant's anecdotes, providing valuable insights on the underlying WHY. The third phase corresponds to "Drafting and refining the WHY Statement". In step 2, one or two themes will feel more important than the others. This is the foundation of the individual's Why Statement, that consist of one sentence, concise and actionable, structured as follows: "to … so that …". The first blank will be filled by the individual's contribution to the life of others and the second by the impact of its contribution. The outcome of the first workshop will be the personal WHY statement of each person, and five "Hows", which are also derived from the identified themes, but are less important than the ones chosen to construct the WHY. The individual results of each participator can be found in Appendices 4 to 6. According to Sinek (2008), the HOW is truly the differentiating factor for any business, comprising the strategy, the culture, and the process to implement the WHY. It corresponds to the second layer of the Golden Circle, between the WHY, at its heart, and the WHAT, representing the external ring.

This workshop will also enable me to better understand the entrepreneur and his business, which will give me the keys I need to effectively guide the person in the second workshop.

The second workshop is divided into two stages. The first step is to reconstruct together (the entrepreneur and myself) the components of his company's current business model, using the BMC framework (detailed above), which is usually familiar to young entrepreneurs (see Appendices 7 to 9).

Then, we'll compare this version with the entrepreneur's WHY and HOWs, which we've already discovered. The aim will be to discover whether the entrepreneur's view of his project's business model makes a difference when he is more aware of his personal identity. This is done by reviewing the 9 existing blocks of the BMC and confronting them one by one with the WHY and HOWs. It is also necessary to question the relationships between these blocks, and to analyze the business model as a whole. In fact, one of the reasons this framework reached high popularity is because it offers a holistic view of the company's business where the key components are pictured in one single page (Becker & Priestaff, 2018; Hong & Fauvel, 2013). Morris (2009) argues that an organization's components are not as important as the way they work together as a holistic system, to enable the organization to create and deliver value. He emphasizes this statement regarding new opportunities for innovation. As a visual tool, the BMC allows one to grasp at one glance the interdependencies between each category, but also to easily identify gaps and areas of improvement (Jia et al., 2017; Enz, 2012; Dudin et al., 2015). Therefore, it can easily be integrated into an iteration loop, or a step-by-step modelling approach (Lahn, 2015), facilitating business model innovations and experimenting (Becker & Broker, 2018). While those features are shared by all canvases, I chose the traditional BMC because of it is the most largely known, accepted and used canvas.

Finally, it's important to emphasize that the workshops I ran are not unilateral; they're a collaborative effort between the entrepreneur and myself. As an outsider to his venture, I have a certain distance which enables me to ask the right questions and make relevant suggestions. What's more, the first workshop also enabled me to gain a better understanding of the individual's sensitivities, which in turn enabled me to help him translate them into his business. However, effective innovations and improvements in the business model can only be achieved through the company's internal will (Mitchell and Coles, 2003), so it's crucial for me to maintain an external stance, without imposing my ideas.

3. Choice of companies

When choosing the respondents for my case study, I had to take several criteria into account to ensure that the data and analysis were relevant, and that the respondents had similar profiles that would enable the results to be compared.

The first criterion concerned the respondents' entrepreneurial projects. In my opinion, these projects had to have gone beyond the stage of a simple idea or development. They had to be concrete and have a well-defined and viable business model, which implied at least several months of existence. This aspect proved necessary and crucial to ensure the relevance and effectiveness of the second workshop, which is based on the project's existing business model. The respondents' entrepreneurial projects are respectively 1 year old for La Capsule (Gaetan's company) and ANOM Adventures (Anouche's company), and 3 years old for MDG Media (Luca's company).

Secondly, I decided to focus on young entrepreneurs. Logically, it's important to take into account that this category corresponds to the economic future, so it's necessary to understand how young entrepreneurs operate and the potential they represent. Furthermore, Damon (2008) and Bronk (2014) showed that the youth are prone to commit to meaningful purposes and that the construction of an individual's purpose is associated with emerging adulthood. The chosen participants are respectively 22 (Gaetan), 24 (Anouche) and 26 (Luca) years old.

Finally, I had to clearly delimit the sector of activity of the respondents' entrepreneurial projects. I turned to the creative industries, and more specifically to the audiovisual and media sector, because this sector calls for a clear need for alignment between the individual purpose and the BM, which echoes the gap identified before. Furthermore, there is a literature interest in creative entrepreneurs. According to Koch and al. (2022) the innovation process in creative industries is individual-dependent. They describe creative entrepreneurs as people shaping their company thanks to their passion and creative ideals. Chen & Tseng (2021) argue that it is the personality and motivations entrepreneurs that drive their firm to success. The authors state that business success is not the main motivation of creative entrepreneurship, especially regarding the creation of new products or services. Rather, entrepreneurs have to face a dilemma between art and the market. The three interviewees' ventures fall into the category of creative industries:

Gaetan founded a videomaking company, Luca launched a media company and Anouche created a digital agency. By focusing on this sector, I maximize my chance to bring some light to the gap highlighted in the literature review.

4. Data analysis

The data analyzed in this section come from the six workshops. During these videoconference interviews, I shared my screen, on which was displayed a visual support that I completed in real time. This enabled the individual to see the progress of our work in concrete terms, and gave them the opportunity to make changes if he/she disagreed with certain points, or even to clarify aspects if he/she realized I had misunderstood them. Filling in these forms also enabled me to begin an initial analysis and to identify key information. The analysis will be based on these materials, but also on the discussions I had with the interviewees, which are transcribed and available in Appendices 10 to 15. The first workshops provided insights about the context of each project and allow to formulate an WHY Statement for each participant. Yet, findings to the research question rely mostly on the analysis of the second workshops. For that, I have chosen to apply an open coding (Strauss and Corbin, 2004), more flexible, to analyze the first workshops, while applying a more guided approach for the second workshop: the vertical and horizontal analysis methods described in the work by Delacroix et al. (2021).

For the vertical analysis, which is internal to a single company, I created a comparative table using the 9 blocks of the Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), which make up the 9 rows of the table. I also used the static and transformational approaches of Demil and Lecocq (2010) to separate the table into two columns. Given that the static analysis is based on the current coherence of the business model, I have chosen to separate this column into two sub-columns: the modifications that entrepreneurs wish to make to their business model and the changes in perceptions they have of this same business model after confrontation with their WHYs and HOWs.

The transformational approach focuses more on changes and innovation in a business model. That's why I chose to separate this column into two appropriate sub-columns: additions, which represent all the new innovations the entrepreneur wishes to add to his business model, and deletions, which will take into account the elements the entrepreneur wishes to see disappear from his business in the future.

Then, I carried out a horizontal, or inter-company, analysis of the interviews, comparing them with each other to bring out any commonalities or differences. This will form the basis of the discussion that follows.

Findings

1. Introduction

This section presents the results based on the analysis of the information gathered during the 6 workshops with the entrepreneurs. We will highlight the key data and compare them with the theory. As the aim is always to answer the research question, a conclusion will synthesize the information to answer it.

In this section, after a brief introduction of each speaker and his or her entrepreneurial project, we'll return to the data from the workshops, with a particular focus on the second. These data will be arranged in a table to facilitate their reading and subsequent analysis, as well as highlighting the important information required for the analysis. The data from Workshop 1 will be presented, and a brief analysis will be made, based on the transcripts of these interviews, which can be found in Appendices 10 to 12. The visual aids completed during the workshops can be found in appendices 3 to 6. Next, an intra-interview analysis will be carried out for each workshop 2, according to the method presented in the methodology section. This analysis will be based on the interview transcripts, available in Appendices 13 to 15, and the visual aids for this interview (see Appendices 7 to 9). Then a discussion we be developed to complete the inter-interviews analysis among the three interviewees. The section will end with a conclusive summary getting back to the research question.

2. Field analysis: data description and analysis

2.1. Anouche and ANOM

a. Presentation of the entrepreneur and her project

Anouche Richalet is a 24 years old French girl, originally from Grenoble. She is currently in her last year of management studies at GEM Grenoble, with the status of high-level athlete in poney games. She launched ANOM approximately one year ago, with Tom, her business partner and boyfriend. The name ANOM was elaborated to bring the two founders together as much as possible; it's the conjunction of the first letters of Anouche's first name and the last letters of Tom's first name. Each initial also has an independent meaning, corresponding to the

dimensions they wanted to emphasize in their project. The “A” stood for adventure, the “N” for nomad, the “O” for off-road and the “M” for multi-universe or multi-sports, because the idea was to touch on everything. ANOM was born from the idea of sharing their travel and sporting adventures with a community, via an Instagram page only at first. The project took shape and became a business during a trip to South Africa, where they launched ANOM Adventures and ANOM Agency. ANOM Adventures is the company's brand, while ANOM Agency is the flexible creative agency with which they offer services to their customers. These include video and photo content creation, community management, communications, website design and more. Anouche and Tom also recently set up the ANOM Cafe Club, which now accounts for the bulk of ANOM's business.

b. Workshop 1: Discovery of Anouche’s WHY

I have summarized the major outcomes of the first workshop in the table below. This includes Anouche's final WHY statement, as well as the 5 HOWs that best corresponded to her, on which we agreed. These WHYs and HOWs are derived from the themes identified when Anouche shared with me 5 stories from her journey, using Simon Sinek's method. It is important to note that the HOWs all have the same value, and that the order in which they are displayed in the table does not reflect their importance.

Anouche’s WHY Statement	To challenge myself continually and be creative so that I can build something huge
Anouche's HOWs	To enjoy my work
	To focus on social relationships
	To bounce back
	To always set new goals
	To always look on the bright side

As Workshop 1 essentially served as the basis for Workshop 2, the results are not analyzed in detail in this section. However, elements highlighted during this conversation were useful for coaching the respondent during Workshop 2, and for the subsequent analysis.
However, it is important to note that Anouche proposed a draft that was far closer to ANOM Adventures’ WHY than hers: “To build a creative universe of adventure so that I motivate people to discover new things and challenge themselves”. ANOM Adventures is in fact a small structure where only Tom and Anouche are active, which explains why there is an assimilation of the personal WHY and that of the project.

c. Workshop 2: Reviewing ANOM Adventure's business model

	Static approach		Transformational approach	
	Modifications	Changes in perception	Additions	Suppressions
Key partners		-Focus on long-term partnerships -Very nice to have this social link and to be part of a community with Café du Cycliste + brand aligns with her values		One-time partners
Key activities	Emphasis on coaching and training	Importance of creating value for others + learn from others (podcast) -> enjoy the process	They are currently developing their own coffee brand (ANOM Cafe Club).	
Value proposition				
Customer relationships		No pleasure with restaurants customers		Restaurants
Customer segments		Not willing to launch ANOM Agency in France		Restaurants
Cost structure			Set up an advertising system	
Key resources		Continue to develop your skills (learning) to prepare for new adventures -> challenge and new objectives		
Revenue streams	-Give more lessons -Return to South Africa and find new customers	-Lessons: Desire to become better, intellectual enrichment -> challenge -More creative content can build customer loyalty	- Create independent adventures + share and find sponsors -> challenge -Making paid documentaries for athletes	
Channels			Set up an advertising system	

All in all, Anouche's discourse is very much focused on her WHY and on challenging herself when she talks about her future goals and the changes she would like to bring about at ANOM. This is reassuring and proves that the WHY fits the person and is well-founded. Next, if we look at the HOWs, it's mainly the notions of fun at work and new goals that come to mind. This makes sense, as the HOWs "To always look on the bright side" and "To always bounce back" are more likely to be relevant in negative or challenging situations. They are situational HOWs and will manifest themselves in response to an external event, as was the case with his cruciate ligament injury (story 1) “In the end, in retrospect, it was thanks to this knee that I ended up where I am”.

The "change of perception" and "delete" columns include many relational elements, which shows that the "to focus on social relationship" is very present HOW and, above all, that thanks to Workshop 1, she is going to take a fresh look at her partnerships and customers. In fact, Anouche no longer wishes to have restaurants as her customers or one-off sponsors/partners, preferring instead to focus on long-term relationships that will be a source of repeated contact with people, and therefore also of pleasure at work “It was less... less friendly. It was less, yeah. Because it was just the manager. You don't really meet the owner of the restaurant and stuff. No, it was less fun”.

Overall, Anouche is in search for new challenges to make her company(ies) expand and to have an enjoyable professional life. Her projects are full of flexible, diverse and creative activities. Indeed, it reflects her WHY, because her aim is to build a huge multi-dimension company.

2.2. Gaëtan and La Capsule

a. Presentation of the entrepreneur and his project

Gaetan Chiroux is 22 years old, and the founder of La Capsule, his own video production agency. When he started studying psychology, he began training to make music with images. He then progressively trained himself to make his own images, until he was autonomous, and stopped studying psychology. It was then that he had the idea of launching La Capsule, and the project finally came to fruition a year ago, after a few months working as a sports coach. La Capsule offers video creation services mainly for sports, but also for brands, athletes and corporate projects independent of the sports world. He has gradually become a reference in the Belgian athletics scene, which has enabled him to develop his business little by little,

culminating in a contract for a feature-length cinematic format, a documentary on the Belgian Cheetas, which he has just completed. He also works for the media team of the European Athletics League.

b. Workshop 1: Discovery of Gaetan's WHY

I have summarized the major outcomes of the first workshop in the table below. This includes Gaetan's final WHY statement, as well as the 5 HOWs that best corresponded to her, on which we agreed. These WHYs and HOWs are derived from the themes identified when Gaetan shared with me 5 stories from her journey, using Simon Sinek's method. It's important to note that the HOWs all have the same value, and that the order in which they are displayed in the table does not reflect their importance.

Gaetan's WHY Statement	To surpass myself to be inspiring through my way of seeing and doing things, so that I convey the right emotion
Gaetan's HOWs	To stay authentic throughout the process
	To give importance to social ties
	To laugh and make people laughing
	To act with discipline and always give it all
	To give credit where it is due

As Workshop 1 essentially served as the basis for Workshop 2, the results are not analyzed in detail in this section. However, elements highlighted during this conversation were useful for coaching the respondent during Workshop 2, and for the subsequent analysis.

c. Workshop 2: Reviewing La Capsule's business model

	Static approach		Transformational approach	
	Modifications	Changes in perception	Additions	Suppressions
Key partners	Sponsors as direct customers to reinforce the			

	link with athletes			
Key activities		Limit edits after sending the first version of the video to respect Gaetan's work and artistic vision		
Value proposition				
Customer relationships		Be stricter over the prices and editing with small organizations and event organizers to respect the work done and increase trust in the relationship		Stop working with corporate customers to favor a smooth and fun process during filming sessions
Customer segments				Stop working with all customers categories except sponsorship by brands
Cost structure				
Key resources			Hire an employee to help on production (favor passion and motivation over diplomas)	
Revenue streams	Increase fares to match the quality work and time spent			

Channels				Develop a quality website to attract bigger clients and display projects

First of all, it's worth noting that Gaetan doesn't make much explicit reference to his WHY in the second workshop. He puts more emphasis on his HOWs, which form the emerging part of the process and correspond to the implementation of the WHY. I noticed in his speech during Workshop 2 that he is very much concerned with promoting his work, and putting merit first: "I work on the principle that if people have chosen me, it's because they know a little about my work and they want to have a specific style". This implicitly expresses his personal WHY, which is to set an example.

As with Anouche's second workshop, Gaetan didn't find it necessary to change his value proposition. For him, it's already aligned with his personal WHY. He did, however, speak several times of his particular cinematic style, which is something of a trademark. He points out that sometimes his clients want to make numerous changes to the initial version of the video, which would result in distorting his artistic style. It's the HOW "to give credit where it's due" that's used here.

The HOW "to give importance to social ties" will have a strong impact on his creative process: "It's all about making the experience as great as possible, the process, not just delivering the video". This is part of his personality in general, and not limited to the professional side, which reinforces another HOW, "to stay authentic through the process". It's also what sets him apart from his competitors, in addition to knowing the world of athletics like the back of his hand.

Finally, Gaetan confused his personal WHY with the WHY of his company during the first workshop, which shows that the difference between the two entities is slim, probably due to the fact that he is still alone in his structure. "In the end, I think it was a good thing, because I thought it was better to be able to use my own image. That way, people could see who I was, who was under La Capsule". However, he sees it as an advantage that helps build customer confidence, and once again sets him apart from the competition.

2.3. Luca and MDG Media

a. Presentation of the entrepreneur and his project

Luca Glorioso is 26 years old and graduated two years ago from LSM, where he did a master's degree in international business after a bachelor's degree in business engineering. For the past two years, he has been working for Jet Import as an account manager for the hospitality, nightlife and events sectors in Brussels and Walloon Brabant. Three years ago, he launched MDG Media, part of the MDG Company, with 5 friends. MDG Media is in charge of the media coverage of the professional disc golf tour in Europe. The sport is highly developed in the USA since the covid and where professional players can make a living from it, which is not the case in Europe due to a lack of media coverage, which results in a lack of sponsorship for the athletes. The company currently employs just the 6 founders, but other people are hired on an ad hoc basis for certain events.

b. Workshop 1: Discovery of Luca's WHY

I have summarized the major outcomes of the first workshop in the table below. This includes Luca's final WHY statement, as well as the 5 HOWs that best corresponded to her, on which we agreed. These WHYs and HOWs are derived from the themes identified when Luca shared with me 5 stories from her journey, using Simon Sinek's method. It is important to note that the HOWs all have the same value, and that the order in which they are displayed in the table does not reflect their importance.

Lucas's WHY Statement	Setting goals and surpassing myself daily so that I construct something beyond myself.
Luca's HOWs	To prioritize freedom and flexibility
	To be as positive as possible
	To adapt and find solutions
	To create social links
	To learn how to define the priorities

As Workshop 1 essentially served as the basis for Workshop 2, the results are not analyzed in detail in this section. However, elements highlighted during this conversation were useful for coaching the respondent during Workshop 2, and for the subsequent analysis.

c. Workshop 2: Reviewing MDG Media's business model

	Static approach		Transformational approach	
	Modifications	Changes in perception	Additions	Suppressions
Key partners		Social link is key with athletes for public engagement and legitimacy	Internalize editing and filming teams to favor flexibility and diminish costs	- Stop working with event organizers to match the scaling of MDG, prioritizing of big partners
Key activities		More filming of courses and athletes to boost public engagement		
Value proposition				
Customer relationships		Social link with viewers forming our community because we share the same objective	Add a tent on further events to increase direct contacts with the community	
Customer segments				
Cost structure		Remodeling our contracts with the tour to cover logistics costs		
Key resources			Internalize editing and filming teams to favor flexibility and save on costs	
Revenue streams			-Increase partners and sponsors to earn revenues in an indirect way -Filming for teams or athletes	TikTok no longer matches our WHY
Channels			Develop live streaming	Stop displaying on PDGA

Overall, in the second workshop, Luca's main focus is on his WHY, as he lists many projects in progress or that MDG Media would like to develop, which is akin to his personal contribution. He's future- and solution-oriented, never short of ideas for innovation: "Something we're going to develop too", or "The aim is to develop partnerships". This is also reflected in the fact that the transformational approach had the greatest impact in Workshop 2.

MDG Media is a structure with 6 founders that has already been in operation for several years. This is reflected in the fact that it focuses more on profitability, "optimizing costs and prioritizing work", sometimes to the detriment of its HOW or WHY. The fact that there are 6 founders necessarily forces Luca to take a back seat and integrate the fact of making compromises in order to move forward and innovate. This is notably what happened with MDG Media's decision to stop working on the TikTok channel.

In this case, the overall coherence of the BMC depends on a logic pre-established by all team members, with each one arriving with his or her own values, which can sometimes complicate the process. The important thing is to give everyone tasks and responsibilities that contribute to the company's growth, while putting their personal WHY at its service and not being crushed. Luca's role as a "negotiator" within the company is based on this logic and includes "Remodeling our contracts with the tour to cover logistics costs". This echoes his two personal HOWs of "to create social links" and "to learn how to define the priorities", which are put to good use in this role.

3. Inter-company analysis

In all three case studies, this exercise enabled individuals to gain a fresh perspective on their business and rethink aspects that had previously been entrenched. Certain elements of the Business Model Canvas, which in some cases had not been modified since the company's launch, were called into question. The workshops were an effective and useful exercise in reflection for the participants, the results of which will be used in the future.

If we look at the BMC boxes and compare the three companies, we notice some similarities. First of all, the value proposition was not impacted in any of the three BMCs, in either the static or the transformational analysis. The same applies to the cost structure box, where changes are negligible for Luca and Anouche, but not for Gaetan. On the other hand, the boxes focusing on customer relationships and key partners are mentioned repeatedly, demonstrating that the social aspect is a common feature of all three entrepreneurs.

Not all the HOWs are mentioned, as some are more operational (day-to-day, during the process) while others can be more easily implemented in strategic thinking. For example, "To be as

positive as possible" for Luca, or "to laugh and make people laughing" for Gaetan, are operational HOWs.

In the themes (and therefore in the formulation of the WHY and HOWs), we find the notions of building, surpassing oneself in all three speakers, perhaps a common characteristic of many entrepreneurs. On the contrary, the creative aspects are more present in Anouche and Gaetan, and much less so in Luca. This is probably due to the fact that Anouche and Gaetan are directly involved in the creative process and core activities of their company, while Luca works on support functions that enable the company to grow.

Anouche and Gaetan tended to confuse personal WHY with corporate WHY during the first workshop. Luca was able to tell the difference, perhaps because the size of the structure and the number of founders influence the company's WHY.

We will discuss this in more detail in the next section.

4. Discussion

The aim of this section is to compare the findings with the theory already explained, in order to highlight the contributions made by this research, but also to pave the way for future avenues, which will be detailed in the next section.

Firstly, in all three case studies, we're dealing with small structures. The entrepreneur's personality therefore has an enormous impact on the project and on the innovations suggested when confronted with the personal why/how. Just as business and society are complementary and mutually reinforcing notions, the same can be said of the project leader and his or her company.

The dimension of the leader, or project owner, is becoming clearer, and his or her role is more than important. I think it would be a good idea to include an additional dimension in the Business Model Canvas, in the form of a "project owner" box. This dimension is taken into account in the GRP model by Verstraete and Jouison-Lafitte (2009).

Key activities in particular (and the way they are distributed when there are several people in the company) depend on each person's personal preferences. There is also some repetition of information in the tables, which is normal and reinforces the idea of overall coherence.

Luca and his associates are more self-effacing, as MDG Media is, as its name suggests, a media company, so the aim is not to showcase the founders. However, the personalities and skills of each individual stand out when it comes to separating operational tasks. In this case, Luca will have to negotiate the strategic aspects of their business, such as contracts with sponsors.

We note that in the second two workshops, the "proposition value" box is never altered when confronted with the WHYs and HOWs. The reason for this is that the founder's WHYs and HOWs are already integrated into the project's business model from the outset, and all three are building their company in their own image (although not always alone on the project). The purpose dimension is integrated and aligned right from the start. And that's even without being aware of their personal purpose. This confirms the various definitions noted earlier in the literature review. In the case of Anouche and Luca, we need to take into account the fact that they are not alone, as is the case for Gaetan. In fact, Anouche co-founded ANOM with her boyfriend, which means that her personal WHY will not be the only one to impact ANOM's business model, as is the case for Gaetan. Gaetan has even confused the two, notably for his channels "via his personal Instagram" or his brand "Gaetan Chiroux - La Capsule". He hardly differentiates himself from his business, and that's what gives him his competitive edge. The personal WHY and the corporate WHY merge. Quant à Anouche, elle doit aligner son WHY personne avec celui de Tom, avant de pouvoir s'aligner sur le WHY de l'entreprise. Cela rajouter une étape, une barrière dans le processus mais n'empèche en rien la cohérence d'ensemble.

One aspect developed by Sinek that remains crucial to the alignment of the Golden Circle components are the three ground rules. These rules will enable effective communication, but it takes time to understand and enforce them. This will also require prototyping, which is what we'll be looking at in the next section.

5. Opportunities, limits and recommendations

A first limitation of this research is its lack of perspective. Indeed, to have more precise and useful results for entrepreneurs and their business, it would have been necessary to carry out

more iterations on the business model, over a longer period of time (e.g. several months, or even several years). Indeed, Straker and Wrigley (2013) remind us of the importance of prototyping as an iterative approach in the design process, which is also a way to try out scenarios or test the viability of the organization. This prototyping would have enabled the entrepreneurs to field-test the strategic elements highlighted in the workshop results, in particular with feedback and insights from the market, as proposed by Osterwalder and Pigneur (2011). A dialogue is therefore necessary between the field and the company. For Bucolo and Mattews (2011), this involves co-design. This process involves gathering insights from internal and external stakeholders and acting on them to develop business innovations. Brunswicker, Wrigley and Bucolo (2013) focus on aspects related to external stakeholders. They go further, referring to the notion of "co-creation", defined by Ramaswamy (2009, p.11) as "the process by which products, services and experiences are jointly developed by companies with their stakeholders, opening up a whole new world of value". Furthermore, Brunswicker, Wrigley and Bucolo (2013) argue that in innovative business models, value must be created by an ecosystem of stakeholders. In contrast, Wrigley and Straker emphasize that business model innovations must above all be driven from within. Improvements will be all the faster and more effective as a result. Major business transformations have an impact on all aspects of a company, including its values, which are derived from the WHY. This is also how consistency is maintained, thanks to a holistic approach to design.

The second apparent limitation is the lack of quantitative data on purpose as such, which removes a dimension from its implementation. Chinchilla et al (2020) emphasize the importance of evaluating corporate purpose using measurement tools. This will enable us to gain a new perspective on employees' feelings and motivation. The aim is to identify the company's strengths and weaknesses in this area, and act upon them to improve the impact of purpose. Lleo, Rey and Chinchilla (2019) suggest using their Purpose Strength Model as a starting point, which relies on three parameters internal to the organization to assess the strength of purpose: drivers, accelerators and results.Straker and Wrigley (2018) also developed a tool to assess purpose through emotions and the communication of core values. It is the emotion-code index. The authors suppose that by discovering the company’s affective state will provide clarity regarding the alignement or misalignement between the value proposition and the values.

Lastly, there is one last limitation. It concerns the sector from which the entrepreneurs interviewed come. The audiovisual and media sector is one that is conducive to personal and professional fulfillment, as the workers' passion is often integrated directly into their professional lives. To that end. To go further, it would be necessary to carry out the same type of workshops but in other sectors, notably those where individual purpose is less obvious, where work is seen less as a vocation, such as consultancy. It would also be a good idea to work with entrepreneurs with longer experience of running their own businesses. Their knowledge of themselves and their business model will be all the greater and will certainly provide many new insights into the impact of purpose on the coherence of the business model.

General Conclusion

The aim of this thesis was to gain insight on whether the knowledge of his WHY could benefit entrepreneurs by maintaining consistency in the business model.

Firstly, the exploratory research and review of theory on the themes of business model and purpose highlighted a gap in the literature. Indeed, hundreds of papers are already available on these themes individually, but very few focus on the impact of purpose directly on the components of the business model and the overall coherence of this tool. It also seemed appropriate to include Simon Sinek's Golden Circle, also for the relevance it would bring to the academic world. Indeed, despite his status as a best-selling author, Simon Sinek's work has been little studied by academics.

To answer the research question, I decided to organize case studies around 3 entrepreneurs. In addition to the necessary background work, the case-studies consisted of two individual workshops in which I coached the interviewees. The first served to find each person's individual WHY. Then, the aim was to implement this WHY, as well as the resulting HOWs, in the company's business model, in order to assess the potential impact on overall strategic coherence.

The findings show that knowledge of the entrepreneur's WHY is a highly relevant tool for ensuring the cohesion of the business model's components. Two dimensions are impacted. It promotes vertical alignment between the three components of the Golden Circle: WHY, HOW and WHAT. It also enables horizontal alignment between the WHYs of each individual working to make the company grow.

However, more research is needed. In particular, it is recommended to diversify the profiles of entrepreneurs, but also to integrate prototyping and purpose evaluation stages into the research.

Bibliography

Afuah, A., & Tucci, C. L. (2001). *Internet business models and strategies: Text and cases*. McGraw-Hill Irwin.

Antikainen, M., & Valkokari, K. (2016). A framework for sustainable circular business model innovation. *Technology Innovation Management Review, 6*(7), 5-12. http://timreview.ca/article/1000

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (2010). Business models as models. *Long Range Planning, 43*(2), 156-171.https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005

Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. *The British Accounting Review, 45*(4), 243-254. https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001

Becker, M., & Bröcker, J.-O. (2021). Business model canvas - Overview of the main advantages and disadvantages. *IUCF Working Paper, No. 6*. Retrieved from http://hdl.handle.net/10419/178611

Berglund, H., & Glaser, V. (2021). The artifacts of entrepreneurial practice. In *Research handbook on entrepreneurship as practice* (pp. 233-247). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788976831.00017

Bocken, N. and al. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Bronk, K. C. (2014). Purpose in life: A critical component of optimal youth development. In M. J. Furlong, R. Gilman, & E. S. Huebner (Eds.), *Handbook of positive psychology in schools* (pp. 497-512). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-7491-9

Brunswicker, S., Wrigley, C., & Bucolo, S. (2013). Business model experimentation: What is the role of design-led prototyping in developing novel business models? In M. Curley & P.

Formica (Eds.), *The experimental nature of new venture creation, innovation, technology, and knowledge management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-00179-1_13

Bucolo, S., & Matthews, J. H. (2011). *Design led innovation: Exploring the synthesis of needs, technologies and business models*.

Burkett, I. (2013). *Using the Business Model Canvas for social enterprise design* (2nd ed.). The Yunus Centre.

Buton, A., & Rakotondravoavy, Y. (2013). *Quelles complémentarités entre approches conceptuelle et instrumentale du business model ?* https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2016.3924

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning, 43*(2), 195-215. https://doi.org/10.1016/j. lrp.2010.01.004.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review, 89*(1/2), 100-107.

Cardona, P., & Rey, C. (2022). *Management by missions: Connecting people to strategy through purpose*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-83780-8

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change, 11*(3), 529-555. https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning, 43*(2-3), 354-363. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010

Chinchilla, N., Lleó, Á., Rey, C., & Pitta, N. (2020). Purpose strength model: Towards a shared purpose. *Studies in Applied Philosophy, Epistemology and Rational Ethics, 52*, 1-10. https://doi.org/10.15581/018.ST-524-E

Daly, P., & Walsh, J. S. (2010). Drucker's theory of the business and organisations: Challenging business assumptions. *Management Decision, 48*(4), 500-511. https://doi.org/10.1108/00251741011041319

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning, 43*(2-3), 227-246. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004

Demil, B., & Lecocq, X. (2015). Crafting an innovative business model in anestablished company: The role of artifacts. *Business Models and Modelling, Advances in Strategic Management*, 33, 31-58. DOI: 10.1108/S0742-332220150000033003

Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2018). "Business model thinking," business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement, 21*(4), 1213–1228. https://management-aims.com/index.php/mgmt/article/view/3789

Desmarteau, R., & Saives, A.-L. (2008). Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires : Cas des entreprises de biotechnologie au Québec. *Actes de la XVIIe conférence internationale de l'AIMS* (pp. 1-12).

Diaz Gonzalez, A., & Dentchev, N. A. (2021). Ecosystems in support of social entrepreneurs: a literature review. *Social Enterprise Journal*, *17*(3), 329-360. https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2020-0064

Dudin, M. N. and al. (2015). The innovative business model canvas in the system of effective budgeting. *European Researcher, 93*(4-2), 260-271. DOI: 10.5539/ass.v11n7p290

Dudin, M. N. and al. (2015). Business model canvas as a basis for the competitive advantage of enterprise structures in the industrial agriculture. *Biosciences Biotechnology Research Asia, 12(1)*, 887-894. DOI: 10.13005/bbra/1736

Ermine, J. L., Moradi, M., & Brunel, S. (2012). Une chaîne de valeur de la connaissance. *Management International, 16*, 29-40. DOI: 10.7202/1012391ar

Euchner, J., & Ganguly, A. (2014). Business model innovation in practice. *Research-Technology Management, 57*(6), 33-39. https://doi.org/10.5437/08956308X5706013

Eyquem-Renault, M. (2017). Innovation de business model. In *Management de l'innovation* (pp. 203-220). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.gaycl.2017.01.0203

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management, 43*(1), 200-227. DOI: 10.1177/0149206316675927

Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Gassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development, 18*(3/4), 249-273. https://doi.org/10.1504/IJPD.2013.055012

Frankl, V. E. (1959). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*. Beacon Press.

Frankl, V. E. (1992). *Man's search for meaning*. Beacon Press. (Original work published 1946)

Gailly, B. (2010). *Developing innovative organizations: A roadmap to boost your innovation potential*. Springer.

Hedman, J., Kalling, T. (2001) *The business model: A means to understand the business context o f information and communication technology.* Workingpaper 200119, www.lri.lu.se. School of Economics and Management, Lund University.

Hill, D. (2010). *Emotionomics: Leveraging emotions for business success*. Kogan Page.

Hollensbe, E. and al. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1227–1234. https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005

Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management, 30*(1), 29-48. DOI: 10.1016/j.jm.2002.11.002

Jia, Y., Song, Z., Bai, X., & Xu, W. (2017). Towards economic models for MOOC pricing strategy design. *Lecture Notes in Computer Science*. DOI: 10.1007/978-3-319-55705-2_31

Keeley, L., Pikkel, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.

KMLab. (2000). 4G warfare. Retrieved from http://www.kmlab.com/4Gwarfare.html

Koch, F., Hoellen, M., Konrad, E. D., & Kock, A. (2023). Innovation in the creative industries: Linking the founder's creative and business orientation to innovation outcomes. *Creativity and Innovation Management, 32*(2), 281–297. https://doi.org/10.1111/caim.12554

Levitt, T. (2004). *Marketing myopia*. Harvard Business Review. Retrieved from https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia

Lleó, Á., Rey, C., & Chinchilla, N. (2019). Measuring the purpose strength. In *Purpose-driven organizations*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_10

Lowitt, P., & Côté, R. (2013). *Putting the eco into eco parks*. *Journal of Industrial Ecology, 17*(5), 600-602. https://doi.org/10.1111/jiec.12041

Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review, 80*(5), 86-92.

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2016). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals, 11*(1), 73-104. https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. SAGE Publications.

Moingeon, B., Yunus, M., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning, 43*(2-3), 308-325. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research, 58*(6), 726-735. DOI: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. [Master's thesis, University of Lausanne].

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Aligning profit and purpose through business model innovation. In G. Palazzo & M. Wentland (Eds.), *Responsible management practices for the 21st century*

Penrose, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.

Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization: How to get employees to bring their smarts and energy to work. *Harvard Business Review*, 96(4), 58-66.

Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: A review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/NEJE-06-2019-0030

Rey, C., & Bastons Prat, M. (2017). Three dimensions of effective mission implementation. *Long Range Planning*, *51*(4), 580-585. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.002

Rey, C., Bastons Prat, M., & Sotok, P. (2019). *Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7

Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The role of purpose in life and personal growth in positive human health. In P. T. P. Wong & P. S. Fry (Eds.), *The human quest for meaning: A handbook of psychological research and clinical applications* (pp. 213–235). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, *48*(3), 199-207. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014

Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.

Sinek, S., Mead, D., & Docker, P. (2017). *Find your why: A practical guide for discovering purpose for you and your team*. Penguin

Sinek, S. (2021). Simon Sinek: How to discover your why in difficult times [TED Talk]. Retrieved
from https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_to_discover_your_why_in_difficult_times

Strauss, A. L., & Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative*. Fribourg : Academic Press.

Straker, K., & Wrigley, C. (2013, August). Emotionate: An emerging research agenda. Paper presented at the Consilience and Innovation in Design conference, International Association of Societies of Design Research (IASDR), Tokyo, Japan.

Straker, K., & Wrigley, C. (2018). From a mission statement to a sense of mission: Emotion coding to strengthen digital engagements. *Journal of Creating Value, 4*(3), 239-496. https://doi.org/10.1177/2394964318771783

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*(2-3), 172-194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2009). *Business model pour entreprendre: Le modèle GRP : théorie et pratique*. De Boeck.

Verstraete, T., Kremer, F., & Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model : Une théorie pour des pratiques. *Entreprendre & Innover, 13*(1), 7-18. https://doi.org/10.3917/entin.013.0007

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2012). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & Innover, 13*(1), 27-36. https://doi.org/10.3917/entin.013.0027

Wrigley, C., & Straker, K. (2016). The role of emotion, experience and meaning: The comparative case of Apple and Samsung. In R. De Fillippi (Ed.), *International perspectives on business innovation and disruption in design* (pp. [pages]). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781784716646.00021

Yunus M. (2010): Building Social Business: The new kind of Capitalism that servesHumanity Most Pressing Needs. Public Affairs. New York.

Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science, 18*(2), 181-199. DOI: 10.1287/orsc.1060.0232

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2010). The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research (Working Paper). IESE Business School, University of Navarra.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management Vol. 37 No. 4, July 2011 1019-1042 DOI: 10.1177/0149206311406265

Appendix

1. **Appendix 1** – Selected business model definitions (Amit and Zott, 2010)

Table 2
Selected Business Model Definitions

Author(s) Year	Definition	Papers Citing the Definition
Timmers, 1998	The business model is "an architecture of the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; a description of the sources of revenues" (p. 2).	Hedman & Kalling, 2003
Amit & Zott, 2001	The business model depicts "the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities" (p. 511).	Hedman & Kalling, 2003, Morris et al., 2005; Zott & Amit, 2007; Zott & Amit, 2008; Santos et al., 2009; Bock et al., 2010; Zott & Amit, 2010;
Chesbrough & Rosenbloom, 2002	The business model is "the heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value" (p. 529).	Chesbrough et al., 2006; Chesbrough, 2007a, 2007b; Teece, 2007, 2010
Magretta, 2002	Business models are "stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker's age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?" (p. 4).	Seddon et al., 2004; Ojala & Tyrväinene, 2006; Demil & Lecoq, 2010
Morris et al., 2005	A business model is a "concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets" (p. 727).[…] It has six fundamental components: Value proposition, customer, internal processes/competencies, external positioning, economic model, and personal/investor factors.	Calia et al., 2007
Johnson et al., 2008	Business models "consist of four interlocking elements, that, taken together, create and deliver value" (p. 52). These are: customer value proposition, profit formula, key resources, and key processes.	Johnson & Suskewicz, 2009
Casadesus-Masanell & Ricart, 2010	"A business model is […] a *reflection* of the firm *realized* strategy" (p.195).	Baden-Fuller & Morgan, 2010
Teece, 2010	"A business model articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value" (p.179).	Gambardella & McGahan, 2010

2. Appendix 2 - Why discovery method for individuals

Partner= The person leading the workshop

Individual= The person discovering his/her WHY

The individual's WHY discovery process consists of 8 detailed stages, described below. Each step involves someone, the individual or the leader. The last column lists some resources for the "leader" of the phase to consult or utilize.

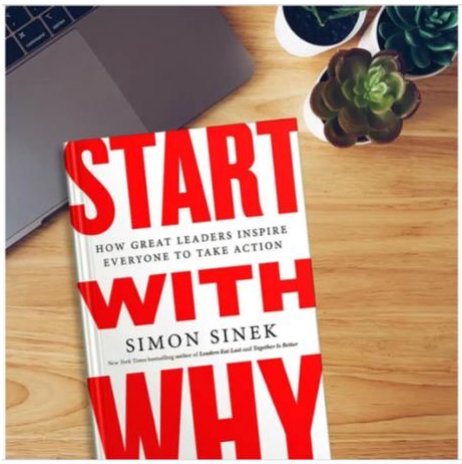
#	Name	Individual or Partner	Description	Resources
1	Find a partner	Individual	Selection of a partner that will guide the individual in interpreting his stories.	/

			To maintain objectivity, it is key that the individual and the partner are not too closely tied. Ideally, the partner would be naturally curious and genuinely interested in helping the individual find his WHY.	
2	Get the partner up to speed	Partner	If the partner is unfamiliar with Sinek's work, it is recommended to fill him in on his work's basic concepts and to invite him to get familiar with the resources. His role consists of being an active listener, which entails taking notes and asking great questions.	*TedX (to watch) *Partner section (to read)
3	Pick a place and time	Individual	Place The ideal setup is a quiet place where the individual and the partner can comfortably concentrate. Time Ideally, the three aforementioned main steps should be completed in one sitting, which requires at least three hours.	/
4	Gather stories	Individual	The objective is to retrieve critical experiences or memories that shaped the individual and outlined his values. Any type of memory, happy or sad, created as early as the individual's birth can be used.	*Peaks and valley method (exemple en annexe) *Memory prompt method

			The more the story is specific, the more emotional the connection. Eventually, the WHY will emerge. However, writing down every detail is unnecessary; a couple of lines on each memory is enough. The more stories you recall, the better, 5 being the bare minimum.	(exemples en annexe)
5	Share stories	Individual	Now is the time for the individual to tell his memories to the partner. The partner must take notes and dig deep, helping the individual to be vulnerable enough to connect with his emotions. Here again, being specific will help uncover the feelings. Remember, the individual does not have to share every story, and he can share stories that he did not think of initially.	List of stories
6	Identify themes	Partner	Based on his notes, the partner should analyze the individual's stories and identify recurring themes. First, write down every theme that emerges when an idea, emotion, or word is repeated in multiple stories. Then, circle the two main themes that stand out. One theme will be regarded as your unique contribution and the other as your impact (see "general approach").	Partner's notes on the stories
7	Draft Why Statement	Individual & partner	Both of them take a few minutes to draft the WHY Statement based on the template. After sharing their statements, they either keep one or merge them.	Two conspicuous themes

8	Refine Why Statement	Individual	The last step is to adjust the Statement. After letting it sit for a few days, take the “friends exercise.” This activity aims for the individual's friends to express his WHY in their own words. This could result in adding new themes to the list or reformulating the Statement. The correct formulation of the Statement may require some time and reflection.	*Friends exercise

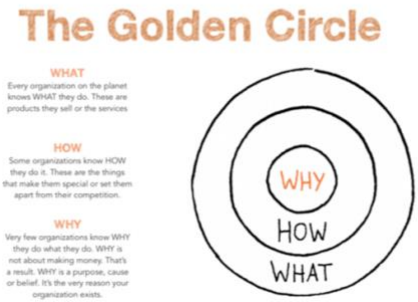
3. Appendix 3 - Virgin PowerPoint for workshop 1



Workshop « Find your Why » selon la méthode de Simon Sinek

LOUVAIN
School of Management

1. Le « Golden Circle » de Simon Sinek



LOUVAIN

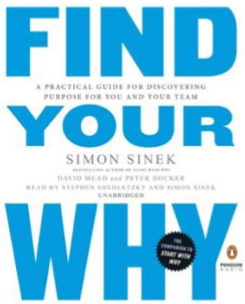
2. Déroulé du workshop 1

- Partage des 5 histoires
- Identification des thèmes émergents
- Brouillon de « Why »
- Elaboration du « Why » final
- Elaboration des « How »

Workshop 2: Implémentation du « Why » et des « How » dans le business model

LOUVAIN

3. Partage des 5 histoires



Histoire 1 :

Histoire 2 :

Histoire 3 :

Histoire 4 :

Histoire 5 :

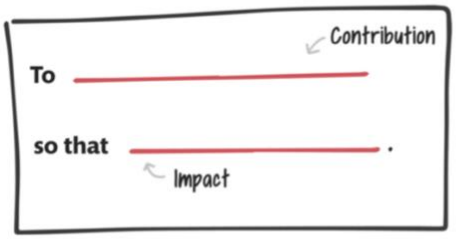
LOUVAIN
School of

4. Identification des thèmes principaux

Thème	Thème	Thème	Thème
Thème	Thème	Thème	Thème
Thème	Thème	Thème	Thème
Thème	Thème	Thème	Thème

LOUVAIN
School of

5. Première ébauche de « Why »



« Why » selon individu :

« Why » selon Victoria :

LOUVAIN
School of

6. « Why » Statement final

Text

Exemple de Simon Sinek: «Inspirer les gens à faire les choses qui les inspirent, afin qu'ensemble chacun d'entre nous puisse changer notre monde pour le meilleur. »

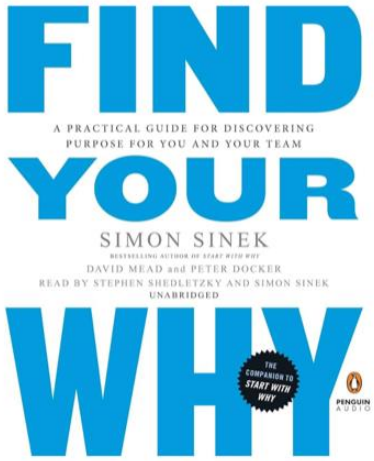
LOUVAIN
School of Management

7. « How » dérivés des autres thèmes

- How 1
- How 2
- How 3
- How 4
- How 5

4. Appendix 4 - Anouche's first workshop

3. Partage des 5 histoires



Histoire 1 : Ligaments croisés

Histoire 2 : Arrivée en Afrique du Sud

Histoire 3 : Problèmes pendant la traversée de la Namibie

Histoire 4 : Débuts de Anom Agency

Histoire 5 : Retour en Afrique du Sud et création du Anom Café Club

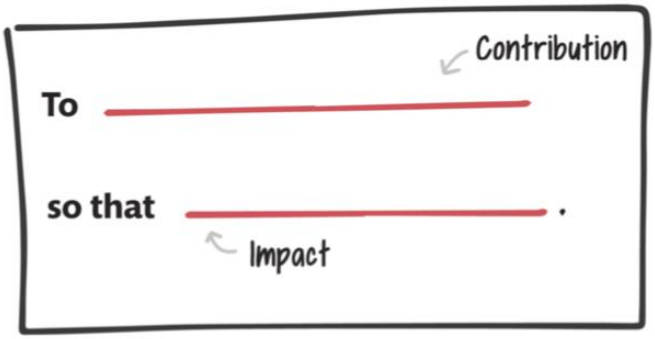
LOUVAIN
School of Management

4. Identification thèmes principaux

Resilience/ Savoir rebondir	**Entreprendre /construire**	**Solution-oriented/Créativité**	Qualité/bien-etre aux gens
Nouveaux objectifs	Partager/ Montrer	Gout du risque	
Challenge	Se dépasser, montrer que c'est possible	Ownership/Responsabilité	
Positiver	Rencontres/créer du lien social	Plaisir au travail	

LOUVAIN
School of Management

5. Première ébauche de « Why »



Why selon Anouche : Construire un univers créatif d'aventure afin de motiver les personnes à découvrir de nouvelles choses et se challenger

Why selon Victoria : Se challenger et faire preuve de créativité quotidiennement afin de construire quelque chose de grand

LOUVAIN
School of Management

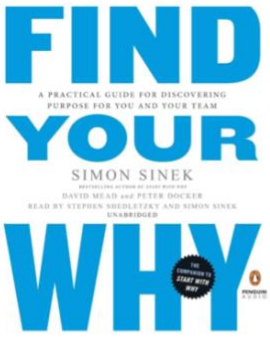
6. « Why » Statement final

Se challenger et faire preuve de créativité continuellement afin de construire quelque chose de grand

LOUVAIN
School of Management

5. Appendix 5 - Gaetan's first workshop

3. Partage des 5 histoires



Histoire 1 : CEB

Histoire 2 : Performance 200m

Histoire 3 : Rencontres sur la piste d'athlétisme

Histoire 4 : Rencontres en conférence de presse

Histoire 5 : Cri des Belgian Cheetas avec le groupe

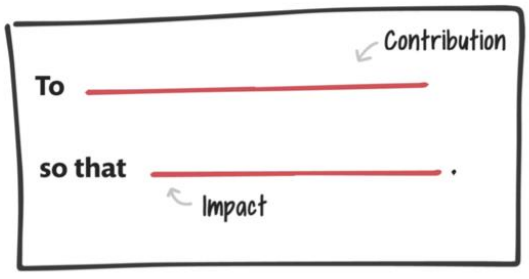
LOUVAIN
School of Management

4. Identification thèmes principaux

Travail	**Inspiration autres (modèle)**	Lien social	Faire rire et rigoler
Reconnaissance	Récompense	Autodidacte	
Dedication	Performance	Appartenance	
Discipline	**Montrer que tu te dépasses**	Authentique	

LOUVAIN
School of Management

5. Première ébauche de « Why »



Why selon Gaetan :
- Etre inspirant à travers ma façon de voir les choses et de les faire
- Etre inspirant (a travers le savoir dans l'art de meler la bonne image et la bonne musique) pour transmettre la juste emotion

Why selon Victoria : Se dépasser et montrer l'exemple afin d'inspirer les autres

LOUVAIN
School of Management

6. « Why » final

Se dépasser afin d'etre inspirant à travers ma façon de voir les choses et de les faire pour transmettre la juste emotion

LOUVAIN
School of Management

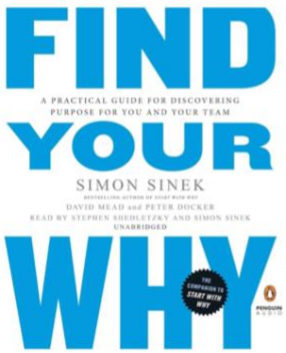
7. « How » dérivés des autres thèmes

- Rester authentique tout au long du processus
- Accorder de l'importance aux liens sociaux
- Faire rire et rigoler tout au long du processus
- Agir avec discipline et toujours se donner à fond
- Accorder le mérite qui revient à chacun

LOUVAIN
School of Management

6. Appendix 6 - Luca's first workshop

3. Partage des 5 histoires



Histoire 1 : Débuts dans l'entreprenariat

Histoire 2 : 3ème bac doublée à l'université

Histoire 3 : Erasmus en Thaïlande

Histoire 4 : Gérer son temps entre MDG Media et Jet Import

Histoire 5 : Apprentissage de la valeur de l'argent

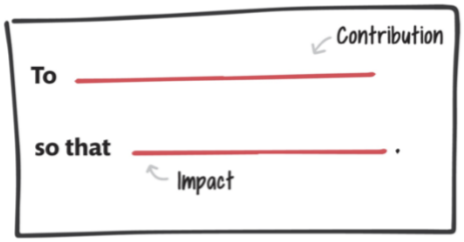
LOUVAIN
School of Management

4. Identification thèmes principaux

Challenge	Positiver	Adaptation	**Objectifs/Se dépasser/challenge**
Se bouger/travailler/valeur argent	Saisir les opportunités	Liberté/indépendance	Combiner/gestion/ organisation
Lien social	Résilience	Apprendre/Se débrouiller	
Construire/entreprenariat	Solution	Prioriser	

LOUVAIN
School of Management

5. Première ébauche de « Why »



Why selon Luca : Se challenger afin de diffuser un contenu de qualité et construire une communauté

Why selon Victoria : Se fixer des objectifs et se dépasser quotidiennement afin de construire quelque chose qui me dépasse.

LOUVAIN
School of Management

6. « Why » final

« Se fixer des objectifs et se dépasser quotidiennement afin de construire quelque chose qui me dépasse. »

LOUVAIN
School of Management

7. « How » dérivés des autres thèmes

- Prioriser la liberté et la flexibilité
- Positiver un maximum
- S'adapter et trouver des solutions
- Créer du lien lien social
- Apprendre à prioriser

7. Appendix 7 – **Anouche's second workshop**

Key partners
Sponsor, partenaire d'aventure (café du cycliste), brandings alignés (forever outsider) habillement 1 an -> communauté, marque alignée avec valeurs
Sponsors sudafricains matos
Le mélo -> nourriture

Key activities
Shooting photo
Montage video
Creation de contenus personnalisé
Community management
Coaching
Creation formation
-> Apporter de la valeur

Customer relationships
- Lodges ++ (très pro, liens forts + relations avec employés) famille
- Docu : liens avec les gens qui faisaient la course, très chouette
- Restaurants: moins convivial (juste manager)

Customer segments
- Lodges reculés 50%
- Restaurants 10%
- Documentaires d'aventure
- Evènement sportifs div 30%

Channels
Mailing -> crédibilité (lodges et call)
Instagram = CV (evenements)
Portfolio
Pub

Value proposition
Agence créative flexible pour mettre en valeur des lieux d'exception.
Adaptabilité.

Cost structure
Abonnement Lemlist (campagnes d'emails)
Couts transport (au début
Equipement (audiovisuel + vélo + tente, gps, etc)
Plateforme méthode ANOM kajabi

Key resources
Tom et Anouche
Compétences (langue, physique aventure, mental)
Matériel sportif + nourriture
Matériel audiovisule
Formation continue sur internet
Autres sports
Apprendre des autres (podcasts)

Revenue streams
Clients: plateforme (docu) payant
lodges (logés, nourris + payés à la journée + MRR communication RS) + retourner (fidéliser et crativité)
Evenement: invitation gratuite
Sponsor: dotation d'équipement contre du contenu récurrent (2000euros café du cycliste). + 1500 one shot
Méthode ANOM = formation
Coaching
Donner des cours d'evenementiel sportif
Café
+ documentaires, payés pour ça

LOUVAIN
School of Management

8. Appendix 8 – Gaetan's second workshop

9. Appendix 9 - Luca's second workshop

10. Appendix 10 - Transcription of Anouche's first workshop

Victoria : Hello, j'espère que tu vas bien ! Déjà, un tout grand merci d'avoir accepté de participer à ces interviews pour mon mémoire. Pour t'expliquer un peu plus en détails, mon mémoire porte sur l'entreprenariat, et plus précisément sur la question du purpose chez les entrepreneurs. Pour ça, je me base sur la théorie du Golden Circle, développée par Simon Sinek dans son livre « Start with Why ». Il s'est rendu compte que dans la plupart des entreprises, la communication commence par le ce que l'entreprise fait, ce qu'elle propose sur le marché, donc ça peut être un produit ou un service particulier. Sinek appelle ça le WHAT. Ensuite les entreprises expliquent comment elles vont arriver à produire ce résultat, ce sera le HOW. Enfin, une minorité d'entreprises va expliquer la raison profonde pour laquelle elles font tout ça, c'est le WHY. Simon Sinek, lui, propose de faire l'inverse, c'est-à-dire commencer par expliciter le WHY de l'entreprise, avant de passer aux autres dimensions. Ce WHY est propre à l'entreprise mais il est souvent proche de celui du ou des fondateurs, surtout dans des petites structures.
Donc aujourd'hui, le but ça sera de trouver ton WHY personnel, qui sera la base du WHY de ton projet. Ensuite, lors d'une deuxième rencontre, on va confronter ton WHY au business model actuel de ton entreprise. Maintenant, pour trouver ton WHY, on va utiliser la méthode de Simon Sinek, je vais tout t'expliquer par la suite. Pour commencer et avoir un peu de contexte, est-ce que tu pourrais te présenter et présenter ton projet entrepreneurial ?
Anouche : Je suis Anouche Richalet, j'ai 24 ans, et je viens de Grenoble. Donc ANOM Adventures c'est né de l'idée de faire partager nos aventures à une communauté. Donc j'ai fait ça avec Tom, qui est aujourd'hui mon associé et aussi mon copain. Ca a débuté quand on était au Maroc en plein milieu du désert et qu'on a eu l'idée de lancer une page pour partager les aventures qu'on faisait, via une page Insta au début. Ca s'appelait Babel à la base. Puis on a voulu trouver un nom qui nous rassemble plus, donc on a trouvé ANOM. Ce sont les deux premières lettres de mon prénom et les deux dernières du prénom de Tom, avec une précision, c'est que le A correpondait à Aventure, le N à Nomade, le O pour Offroad et le M pour Multi-universe ou Multi-sports, parce que l'idée c'était un peu de toucher à tout. Mais ANOM Adventures ça a vraiment pris forme quand on a été en Afrique du Sud, en 2023, avec notamment pleins d'aventures à vélo, dont la traversée de la Namibie. Donc aujourd'hui ANOM c'est le nom de notre société, et ANOM Adventures existe toujours, même si c'est moins le fort de notre activité. Mais clairement, grâce à cette page qu'on a créée, on a pu créer une agence créative. Donc c'était quand on était en Afrique du Sud et on allait dans des endroits de dingues chez des clients pour gérer tout ce qui était la communication, la création de site internet, les photos, les vidéos. Le tout pour des endroits d'exception qui sont souvent reculés, donc nous on était une petite équipe très flexible avec pas beaucoup de matériel, et du matériel léger, bah ça leur plaisait pas mal. Après notre traversée de la Namibie ça s'est encore pas mal développé, alors qu'on était personne quoi, donc c'était ouf. Donc voilà, aujourd'hui ANOM Adventures ça existe encore mais le premier projet ça reste ANOM Café Club.
Victoria : Ok parfait, merci. Comme ça j'ai un peu tout l'historique. Donc on va passer aux histoires dans ce cas. Donc tu peux commencer par me raconter la première histoire.
Anouche : Donc, l'histoire numéro 1 c'est quand je me suis fait le ligament croisé à ski, en fait ça a un peu été l'élément déclencheur. Ca a mis fin à beaucoup de choses, à ma saison sportive en Poney Games, j 'avais un stage qui n 'était pas forcément chez moi mais qui était plus à Lyon, moi j 'été sur Grenoble, du coup j 'ai dû aussi l 'arrêter, donc bref, en fait tout le monde que j 'ai construit s 'effondrait, même si ce n 'est pas tout, ce n 'est pas toutes les planètes, moi tu sais que je fonctionne par planète, tu as la planète famille, tu as la planète sport, tu as la planète amis... Et du coup c'était quand même dûr parce que c'était des planètes sur lesquels j'avais mis beaucoup d 'investissement dessus et ça s 'est tout effondré du jour au lendemain, donc ça a été une période, on va dire, une semaine. Enfin même surtout la prise de décision de si je me faisais opérer ou pas, donc assez compliqué. On peut dire une période de crise entre guillemets, en tant

qu 'individu pour moi. Au final, rétrospectivement, c 'est finalement une grâce à ce genou, finalement je pense que j 'en suis là où j'en suis, parce que du coup il y a eu l 'opération, qui s 'est finalement très bien passé, j 'ai très bien récupéré. Et grâce à Tom qui faisait une vélo, en fait je me suis mis au vélo, j 'ai tout de suite retrouvé un nouvel objectif, parce que du jour au lendemain en fait j 'avais plus d 'objectifs, plus d 'objectifs de compétition, plus d 'objectifs de stage ou quoi, parce que de toute façon je l 'ai reporté à l 'année prochaine. Bah, juste, l 'objectif c 'était de se remettre mieux de cette convalescence. Donc pas forcément évident quand on est un sportif, parce que je suis sportive de haut niveau en équitation, quand on est assez hyperactif, c 'est assez dur du jour au lendemain. Et du coup le fait d 'avoir ce nouvel objectif, en fait c 'était de traverser la Californie à vélo, en finalement, c 'était en août, et je me suis fait opérer en... mars. Bref, les médecins du sport me disaient tous "on sait pas si ça va le faire, et tout, etc". Et du coup pour moi, ça a été un vrai challenge, je me suis dit, ok, je vais apprendre, et grâce à Tom, mon copain, il m 'a trop coaché, et ça l 'a vraiment fait, il m 'a vraiment donné confiance en moi, et j 'ai eu ce premier objectif qui m 'a redonné un peu de l 'élan. C 'était la première petite histoire, tu passes d 'une situation de crise à une situation de transitoire, et tu te fais découvrir un nouveau toit, je pensais pas redécouvrir une passion dans autre chose que l 'équitation. Parce que l'équitation j 'avais des sensations tellement ouf, j 'étais allée à un très haut niveau, avec tous mes championnats, je m'étais dit qu 'il n 'y a aucun sport qui... Alors c 'est complètement différent comme sport, mais je trouvais pas forcément un autre épanouissement dans un autre sport. Au final, aujourd 'hui, respectivement, j'aime toujours autant faire de l'équitation, j'aime faire pleins d'autres sport, etc. Et donc voilà, déjà il y a eu ça, c 'était l 'an, et puis après ils se mettent dans les aventures à vélo et les documenter. Parce qu 'on a écrit des blogs sur cette aventure, on a essayé de la documenter au mieux, à l 'époque on n 'avait pas d'appareil photo ou quoi, donc c 'était vraiment très très amateur. Voilà pour la première histoire.

Victoria : OK, merci pour cette première histoire. Donc si on analyse un peu les thèmes qui ressortent, moi je vois déjà de la résilience, qui me parait assez importante.

Anouche : Oui complètement, savoir rebondir etc.

Victoria : Oui c'est ça, se trouver des nouveaux objectifs.

Anouche : Oui, et le challenge aussi.

Victoria : Exactement, je l'ai aussi écrit figure toi. Ca va un peu ensemble avec les nouveaux objectifs, mais j'écris les deux. J'ai aussi repérer comme thème de voir le positif, savoir positiver quelle que soit la situation. Tu as pas forcément déprimé dans cette situation de crise quoi. Tu me dis si t'es pas d'accord hein, parce que ces thèmes ça va être la base de l'étape suivante en fait.

Anouche : Nan nan pas de soucis c'est parfait.

Victoria : Aussi à la fin de ton histoire tu parlais de partager vos aventures avec les autres, donc j'ai aussi noté ce thème même s'il va revenir par la suite je pense bien. Je t' écoute pour la deuxième du coup si t'es OK avec ces thèmes-là.

Anouche : Oui tout à fait d'accord. Et donc après, ça a été l'histoire numéro 2, c'est le fait d'arriver en Afrique du Sud, de découvrir cet endroit complètement fou et de se dire « j'ai envie de me lancer dans l'entreprenariat », parce que c'est là qu'on va mettre toutes les chances de notre côté pour fonder ANOM Adventures quoi. Donc là j'avais un stage, que j'ai pas du tout aimé. Et c'est après qu'on s'est dit qu'on avait envie de faire un projet de dingue, on a envie de faire la traversée de la Namibie à vélo, le documenter, le raconter, en faire un docu. Donc on va tout mettre en œuvre pour faire ça, même si on est pas les plus forts cyclistes, on va montrer que c'est possible de faire ça en étant préparés du mieux qu'on peut. Donc là il a fallu mettre un plan en place, trouver des sponsors, des infos pertinentes, des renseignements, s'équiper, etc. Donc c'était toute cette préparation pour réaliser ce premier gros docu, et pour nous deux c'était une grosse montagne quoi. Surtout qu'on s'est vraiment retrouvés dans des conditions très compliquées parfois, dont on est ressortis beaucoup plus forts et on s'est dit que c'était

assez incroyable de vivre de choses comme ça et c'était aussi des rencontres hyper marquantes, et on avait aussi envie de partager ça quoi. Donc ça c'est l'histoire numéro 2, je dirais que c'est plus on se lance, on tente de faire un petit docu avec nos propres moyens et au final on voit qu'on arrive quand même à faire des grandes choses, notamment être sélectionnés dans un petit festival à notre retour en France, y a un traileur après qui va nous répondre pour qu'on aille faire un docu sur sa course à lui, enfin voilà. On était dans cette vibe de faire beaucoup de vidéos, d'images, de faire des choses outdoor et de se positionner en tant que personne, enfin tu sais on est pas des extra-terrestres, on est normaux, et on va tenter des choses et montrer à notre communauté qu'on peut faire tout ça et que c'est possible quoi.
Victoria : Trop trop chouette histoire. Et sinon, est-ce qu'il y a un moment en particulier dont tu te rappelles, où tu t'es vraiment dit « là c'est bon, l'aventure commence », un moment qui t'as plus marqué pour cette histoire.
Anouche : Ben ça dépend, en fait juste avant qu'on parte à l'aventure en Namibie, mes parents était là toute la semaine donc avec Tom on est partis de la maison, tout équipés, en vélo, pour aller à la gare et qu'on nous emmène dans une autre ville en Afrique du Sud. Mais tous les deux en vélos quoi, donc là tu te dis « putain, ça commence quoi, c'est vraiment en train de se réaliser, on part en vélo dans l'inconnu ». Donc ça, ça a été un moment marquant.
Victoria : Oui j'imagine, ça devait être fou. En vrai c'est trop chouette. Du coup les thèmes principaux que je retrouve ici, déjà y a le fait d'entreprendre finalement, de vouloir construire quelque chose.
Anouche : Oui voilà, c'est vrai qu'on s'est toujours dits qu'on voulait faire des choses, mais pas juste pour le faire quoi, le but c'était de le mettre en image, et construire quelque chose de plus grand quoi. On voulait vraiment bah montrer tout ce qu'on arrivait à montrer quoi, avec la naissance de ce petit docu aussi quoi, qui est assez cool.
Victoria : Oui c'est ça, montrer aux autres, partager quelque chose de concret quoi, je vois. Et toujours je trouve, cette idée d'avoir un objectif quoi, avant tu me parlais de la Californie, maintenant la Namibie, enfin vous ne vous arrêtez jamais quoi.
Anouche : Oui voilà, c'est complètement ça qu'on fait avec ANOM Adventures. En plus après chaque aventure est différente quoi, t'en as une qui va être complètement initiatique, moi en vélo pour parcourir les USA, et après en Namibie, se retrouver dans un milieu sauvage où on sait que si on a un problème, bah personne pourra nous aider quoi. Donc là c'est une approche différente quoi. Après oui la notion d'avoir des objectifs et des deadlines, elle est toujours là quoi.
Victoria : Et sinon je me demandais aussi, tu parles beaucoup du fait de montrer ce que vous faites aux autres, et je me demandais si t'avais déjà réfléchi à ce qui te pousses à faire ça ?
Anouche : Ouais je vois ce que tu veux dire. Je pense qu'il y a un peu l'envie de laisser une trace de mettre tout ça en lumière. Après déjà ça fait des souvenirs marquants aussi, moi j'adore revoir nos photos, vidéos, etc, donc il y a déjà cet aspect-là, plus personnel. Le fait de se surpasser et de le montrer, bah je pense que le fait de le montrer ça te booste pas mal et ça t'aide à te dépasser, aller plus loin et faire des trucs assez cools. C'est toujours plus difficile de montrer un échec tu vois. Par exemple on a eu une course de vélo dû arrêter à cause des conditions, et bah c'était pas facile d'en parler. Après je pense clairement qu'il y a l'idée de faire rêver, enfin j'abuse un peu mais de donner des idées et de partager. Nous on adore discuter avec des gens qui ont fait des trucs, tenté des expériences, c'est trop chouette et c'est aussi l'idée du partage. Et le regard des autres nous donne cette force de nous challenger et de faire des choses assez originales. Et je pense que surtout dans cette vibe digital nomad, on a besoin des autres et de cette reconnaissance pour continuer d'avancer mais c'est pas l'objectif premier. Ca c'est surtout prendre du plaisir au montage, et se faire kiffer, on s'en fout au final de pas avoir autant d'abonnés que des influenceurs par exemple. On fait ça aussi pour l'amour de la photo, de la vidéo, et le fait qu'il y ait un partage avec ces gens qui partagent ce gout pour l'aventure, pour le beau, pour la vidéo, bah c'est chouette quoi.

Victoria : Oui tout à fait. Et un autre truc que t'as répété plusieurs fois c'était de montrer que c'est possible quoi, se surpasser, mais avec une nuance par rapport au challenge quoi.
Anouche : Oui voilà, c'est ça, parce que tu as de l'incertain mais on sait qu'on va trouver des solutions quoi. Parce qu'on avait des problèmes tous les jours, que ce soit des problèmes mécaniques, de ravitaillement, etc. Et quand t'es dans des endroits comme ça tu es obligé de trouver une solution, t'as pas le choix sinon tu peux plus avancer. Et donc tu devais trouver des solutions avec rien. Justement mon histoire numéro 3 c'était un moment qui m'a marqué, on avait un problème avec les chambres à air, on a crevé je sais pas combien de fois, et on a dû réussir à trouver une magouille pour raccourcir la chambre à air et que bah t'es en Namibie, il y a 0 garage, donc tu trouves une chambre à air et ça va pas du tout être à la taille de ta roue. Donc on a réussi à raccourcir la chambre à air en l'enroulant d'une certaine façon, fin c'était n'importe quoi. Et tu te dis en temps normal en Europe, tu choisis la facilité, tu vas en acheter une nouvelle, alors que là bah t'as pas le choix quoi. Et tu dois vraiment te débrouiller quoi. Ca m'a vraiment redonné beaucoup plus d'autonomie qu'avant d'avoir tous ces problèmes quoi.
Victoria : Oui je vois, en fait d'être face à tout ça, ça doit te rendre hyper créatif et solution-oriented. Plus rien doit te faire peur après ça quoi. Tu te dis que tu vas toujours trouver une solution quoi.
Anouche : Ouais, ouais, c'est vrai que, alors je sais pas si c'est lié au fait que j'ai fait pas mal de compétition ou quoi, mais j'ai une relation au stress… Enfin parfois j'ai l'impression, enfin c'est ce qu'on a analysé avec Tom, ben que parfois y a plus rien qui me stresse. Et ça peut être pas toujours positif, par exemple des fois je vais pas forcément stresser assez par rapport à une certaine situation, donc en fait t'arrives à un point où plus rien te fait peur, tu prends pas tout à la légère mais presque quoi.
Victoria : Peut-être que tu prends un peu trop de risque parfois ?
Anouche : Ouais je pense bien parfois clairement.
Victoria : Ok, ok, très bien. Tu peux passer à la 4ème histoire alors.
Anouche : Alors je réfléchis… L'histoire 4 c'était après qu'on soit rentrés en France, on est retournés à Cape Town une deuxième fois, parce qu'on aimait vraiment beaucoup cette ville. Du coup on avait déjà créé ANOM Agency, qui est l'agence de création de contenu qui nous faisait aller dans les lodges etc. Et donc là on revenait et on a vraiment dû commencer à trouver des clients, et se confronter à des clients anglophones. Et bah on était deux mais quand tu dois prospecter énormément de lodges, de personnes, et bah voir si ton offre est viable ou quoi, ça c'était assez ouf et assez nouveau pour moi. Donc je me disais, va falloir y croire, envoyer des mails etc. Je sais pas si je vais faire beaucoup de fautes d'anglais en parlant au téléphone ou quoi. Fin ça a été encore une fois un énorme challenge, pour aller décrocher les premiers clients. Et au final on a vraiment vu qu'il y avait de la demande quoi. Donc au début on était hébergés gratuit, donc ça nous permettait de voyager en même temps et on prenait des photos, vidéos, on rencontrait les gens, surtout quand t'es jeune quoi. Et on a beaucoup aimé l'esprit plus anglo-saxon des gens là-bas, surtout pour faire du business. C'est-à-dire que tu vas discuter de pleins de choses, tu vas vraiment rentrer en profondeur avec les gens que tu rencontres, surtout dans ce métier qui est plutôt un métier de service quoi. Et on a réussi à nouer des relations hyper durables quoi. Fin c'était des clients mais c'était aussi comme une famille tu vois, c'était assez dingue. Ils nous ont hébergés et aussi trop bien payé pour qu'on fasse le job. Et ça continue maintenant parce que chaque mois on gère leur com, etc, etc. Donc ça c'était une belle expérience de freelance qu'on a eu avec Tom. C'était assez atypique, parce qu'on était sur le terrain et on prenait du plaisir, on passait un moment de dingue. Donc ouais cette idée de lier le plaisir au travail c'est hyper important pour moi, et que j'ai seulement appris depuis que j'ai été là-bas quoi. Et c'est vraiment en me sortant de ma zone de confort, donc en partant loin de tout le monde, que je me suis dit, en fait j'aime bien les challenges, j'ai envie de créer une offre, de monter un truc à moi, enfin tu vois. Créer quelque chose qui me fasse vibrer tous les jours et avec lequel je prends du plaisir quotidiennement.

Victoria : Trop chouette, surtout de le réaliser si jeune quoi. Donc là je retrouve encore les thèmes du challenge, y a aussi le fait de sortir de sa zone de confort, et toujours de construire quelque chose quoi. La relation humaine ressort pas mal aussi, avec ce que tu me racontais par rapport à vos clients, et c'est lié à la notion de plaisir au travail quoi.
Anouche : Oui bah exactement, tout à fait.
Victoria : Ok top si ça te convient. On peut passer à la dernière histoire alors.
Anouche : Donc ouais la dernière histoire c'est un peu la transition. Donc quand on est retournés en Afrique du Sud, on est retournés faire du service pour ces endroits d'exception tous ces lodges quoi. Mais tu vois on avait besoin avec Tom, comme on faisait que du service, du freelance… on était aussi ambassadeurs pour une marque d'habillement par exemple, on trouvait ça cool mais par exemple pour la marque de vélo, Café du Cycliste, on se disait « ouais nous on aurait fait ça comme ça, et pas comme ça, etc tu vois ». Parce que nous on avait pour ambition de développer la marque le Café du Cycliste en Afrique du Sud mais ils ont pas du tout été assez réceptifs. Nous on était limite prêts à acheter un magasin là-bas pour développer la marque quoi. Donc comme t'es freelance, tu travailles un peu dans l'ombre des autres, enfin c'était pas assez fort pour nous quoi, on avait vraiment cette envie de créer quelque chose qui dépende vraiment que de nous et qu'on dépende pas d'autres entreprises ou quoi, et du coup en retournant à Cape Town on cherchait vraiment un projet concret autour de nous, de nos valeurs, et c'est là qu'on est tombés dans le café. Parce que nous deux on adore la bouffe tu vois, on avait aussi pensé à lancé un concept de cuisine française là-bas, et puis on a eu des semaines de réflexion, et un matin on s'est dits nan mais attends, on est tout le temps dans des coffee shops, moi j'ai appris à aimer le café là-bas littéralement… C'est là qu'on a découvert les cafés de spécialité justement, et un matin je fais à Tom « mais mec, tu crois pas qu'il y a un truc à faire avec les cafés, et tout ». Enfin leurs cafés ils sont trop bons, les marques font leur propre café, et il y a une marque qui m'a vraiment marquée, ils ont même un logo en forme de chien un peu comme le tien, et l'histoire en fait c'est vraiment une entreprise familiale, dans la vallée de Stellenbosch, donc dans les montagnes tout près de Cape Town, qui ont monté leur truc de café, et je trouvais ça trop beau, et on s'est dit qu'il y avait pas assez ça en France. Après on a fait une étude de marché qui a confirmé qu'il y avait quelque chose à faire en France quoi. Donc après on s'est formés là-bas. Donc comme tu vois, à chaque fois qu'on a été à Cape Town ça a été super différent. Donc ouais au niveau du WHY pour moi ici c'est surtout gérer quelque chose qui nous est propre, avec ses avantages et ses inconvénients, et faire le pari d'arriver à changer les choses en France, voilà. Parce que ici le café qu'on boit en France il est dégueulasse. Et nous notre but c'est d'amener du bon café chez les gens et leur faire partager des bons produits. Et en plus bah le café, avec cette graine qui voyage, ça représente bien ce qu'on essaye d'incarner aujourd'hui avec Tom, bah deux aventuriers qui essayent d'amener du bien-être en France et d'apprendre des choses aux gens curieux et actifs quoi.
Victoria : Eh bah, franchement j'adore, c'est trop cool ce que vous faites. Pour cette dernière histoire j'ai noté l'ownership, en mode être 100% responsables de votre projet, toujours un peu le risque, et aussi la qualité/excellence en mode apporter du bien-être aux gens comme tu dis sur la fin.
Anouche : Oui, je suis d'accord avec ça.
Victoria : Top. Du coup maintenant qu'on a les 5 histoires, on va pouvoir revenir sur les thèmes identifiés, et en choisir 2 ou 3 principaux, qui vont être la base du WHY. Je te laisse réfléchir 2 minutes en passant en revue les thèmes et tu me dis lesquels te ressemblent le plus.
Anouche : Pour moi il y a surtout trois thèmes qui ressortent, ça va être le côté challenge, mais aussi entreprendre ou construire. Tu entendais quoi exactement par solution-oriented encore ?
Victoria : Pour moi c'était surtout le fait de faire face à des problèmes avec créativité, ne pas se démoraliser et chercher à les surmonter parce que ça ne sert à rien de rester inactif ou de s'appitoyer sur son sort, il faut être proactif et agir. Après on peut séparer « solution-oriented » et « créativité », si tu préfères.

Anouche : Oui je pense que c'est surtout la créativité qui me plait là-dedans.
Victoria : OK nickel, dont on dit « challenge », « créativité » et « entreprendre/construire ». Donc on peut chacune maintenant réfléchir à ton WHY en suivant la structure que tu vois sur la slide. Donc verbe puis « afin de ». Je t'ai mis des exemples ici en dessous pour que tu comprennes. Donc on se retrouve dans 5 minutes et on confrontera nos deux phrases.
Anouche : OK, à toute.
Victoria : Du coup je te laisse me faire part du WHY que tu as trouvé, et après je te dirai ce à quoi j'ai pensé.
Anouche : OK, alors moi j'ai « Construire un univers créatif d'aventure afin de motiver les personnes à découvrir de nouvelles choses et se challenger ». C'était quoi le tien ?
Victoria : C'est marrant moi j'ai inversé les deux thèmes. Ca donne « Se challenger et faire preuve de créativité quotidiennement afin de construire quelque chose de grand ». Franchement j'aime bien les deux. Après j'ai l'impression que le tien correspond plutôt au WHY de ANOM Adventure, et pas à ton WHY personnel, tu en penses quoi ?
Anouche : Oui c'est vrai tu as raison. Je pense que je visualise le deux un peu de la même façon. Mais après, en écoutant le tien je suis d'accord qu'il me correspond plus en tant que personne.
Victoria : Ok donc tu veux qu'on essaye de mixer nos deux phrases ? Ou on en garde qu'une des deux. Comme tu le sens.
Anouche : En vrai j'aime beaucoup le tien.
Victoria : OK trop bien. Et tu penses quoi du terme « quotidiennement » ? J'avais hésité avec « continuellement », dis-moi ce que t'en penses.
Anouche : Oui je trouve que continuellement c'est mieux. L'idée me plait plus.
Victoria : Parfait je note ça sur la slide alors. Maintenant on peut examiner les thèmes restants, ceux qu'on n'a pas utilisé pour faire ton WHY. Ça deviendra tes HOW, et dans l'idéal il y en aurait 5. Quels thèmes te semblent importants dans ceux qui sont écrits sur la slide ? Personnellement j'avais senti que le plaisir au travail c'était assez récurrent dans tes histoires, pareil pour le côté relationnel, tu le mettais en avant dans toutes tes interactions avec les stakeholders, que ce soit les partenaires, les employés de vos clients, les sponsors, etc.
Anouche : Oui t'as 100% raison. J'aime bien aussi cette idée de rebondir, de pas se laisser abattre par une situation. Et aussi de toujours positiver. Mais je les mettrai dans deux HOW séparés parce qu'il y a une nuance je trouve.
Victoria : OK top je note ça. Cool si ça te parle bien.
Anouche : Oui oui. Et je pense que l'idée de se fixer des nouveaux objectifs est aussi hyper présente.
Victoria : Trop bien. Oui je te suis là-dessus, je pensais justement à celui-là en dernier. C'est quelque chose dont tu as parlé dans toutes tes histoires si je me trompe pas. Ok bah trop bien on est bon je pense. Ca te va ?
Anouche : Oui c'est top, ça me correspond bien je trouve !
Victoria : Contente d'entendre ça alors. Merci beaucoup pour ce premier workshop et pour ton temps. Je te recontacte pour organiser le suivant alors.
Anouche : Top, avec plaisir !

11. Appendix 11 - Transcription of Gaetan's first workshop

Victoria : Hello, j'espère que tu vas bien ! Déjà, un tout grand merci d'avoir accepté de participer à ces interviews pour mon mémoire. Pour t'expliquer un peu plus en détails, mon mémoire porte sur l'entreprenariat, et plus précisément sur la question du purpose chez les entrepreneurs. Pour ça, je me base sur la théorie du Golden Circle, développée par Simon Sinek dans son livre « Start with Why ». Il s'est rendu compte que dans la plupart des entreprises, la communication commence par le ce que l'entreprise fait, ce qu'elle propose sur le marché, donc ça peut être un produit ou un service particulier. Sinek appelle ça le WHAT. Ensuite les

entreprises expliquent comment elles vont arriver à produire ce résultat, ce sera le HOW. Enfin, une minorité d'entreprises va expliquer la raison profonde pour laquelle elles font tout ça, c'est le WHY. Simon Sinek, lui, propose de faire l'inverse, c'est-à-dire commencer par expliciter le WHY de l'entreprise, avant de passer aux autres dimensions. Ce WHY est propre à l'entreprise mais il est souvent proche de celui du ou des fondateurs, surtout dans des petites structures.
Donc aujourd'hui, le but ça sera de trouver ton WHY personnel, qui sera la base du WHY de ton projet. Ensuite, lors d'une deuxième rencontre, on va confronter ton WHY au business model actuel de ton entreprise. Maintenant, pour trouver ton WHY, on va utiliser la méthode de Simon Sinek, je vais tout t'expliquer par la suite. Pour commencer et avoir un peu de contexte, est-ce que tu pourrais te présenter et présenter ton projet entrepreneurial ?
Gaetan : Déjà de base dans mon parcours, j 'ai un parcours assez atypique, dans le sens où j 'ai commencé pas mal de trucs comme les études, donc j 'ai commencé de la psychologie pendant 6 mois, mais ça m 'allait pas parce que je faisais de la musique pendant des cours. Ca a commencé un petit peu comme ça, donc je faisais de la musique, je composais de la musique sur mon ordinateur pendant les cours de psychos. Donc avant le premier blocus, je me suis arrêté et je me suis lancé dans la musique, dans une formation, pour faire de la musique à l 'image. Donc il y avait déjà cette notion d 'image, j'avais tout appris tout seul au début et après une fois que j 'ai fait la formation, j 'avais déjà tout appris tout seul quoi, du coup la formation ne m'a pas servi à grand chose. Ensuite, une fois que je savais faire ça, il manquait plus que des images et du coup je me suis mis à faire mes propres images moi -même. Au début avec un matos un peu claqué, mais ce que je préférais déjà à ce moment -là, c 'était pas forcément le processus de faire de la musique ou de faire des images, c 'était de publier ce truc et de pouvoir montrer aux gens je sais faire ça. Je pense que je ne m 'en rendais pas compte à ce moment -là, mais ça a blindé joué sur ce que je fais maintenant. Ducoup au fur et à mesure, j 'ai compris qu 'en fait, ce que moi ce que j 'aimais bien, c 'était de lier des images et de la musique, donc de nouveau ce n 'était pas forcément que de la musique, et du coup j 'ai eu directement l 'idée de faire La Capsule, mais ça a mis du temps avant que je le mette en place. Donc j 'ai d 'abord travaillé dans une salle de fitness comme coach, avant de lancer La Capsule, puisqu 'il fallait que j 'ai de l 'argent pour acheter du matos, ma caméra, etc. Mais j 'avais déjà des projets sur le côté, et du coup de nouveau pareil, ça permet mieux de comprendre que moi ce que j 'aimais bien, ce n 'était pas forcément de nouveau le processus, ou quoi c 'était de pouvoir montrer aux gens ce que je savais faire et que le client soit content. Et surtout, publier ça. Parfois, c 'était, juste pour moi, parfois, c 'était pour des clients et de nouveau, moi, ce que je voulais faire, c 'était balancer ça sur Internet pour voir les retours des gens. Et même dans le processus, c 'était ça que j 'attendais, en fait. C 'était là, putain, c 'est trop chouette parce que j 'ai pouvoir le publier d 'ici une semaine, d 'ici deux, trois jours, et je pensais, globalement, plus à ça que au style que ça pouvait être ou au plaisir que ça pouvait me donner, moi, sur le moment même.
Victoria : Oui je comprends, tu avais juste vraiment hâte de montrer ça au public et de voir ce qu'ils pensaient de ton travail.
Gaetan : Exact, et bien du coup, La Capsule, ça a été créé il y a un an. Et à la base, j 'avais aussi des projets corporates, donc des trucs dans les entreprises et tout, des projets un peu plus gros. J'ai eu deux trois projets avant de lancer La Capsule mais après le lancement ça a pas mal pris et j'en ai eu beaucoup plus. Et du coup moi à la base, je voulais aussi faire des vidéos principalement dans le sport, mais je savais que je ne pouvais pas orienter mon business que dans le sport parce que c'est pas mal niche. Et je me suis quand même dit qu 'il y avait un truc à creuser dans le sens où j 'étais plus ou moins le seul à faire des vidéos de sport, à ce moment là en tout cas. Et j 'avais des projets en tête, des espèces d 'interviews pour mettre les sportifs en valeur et tout ça. Et donc, je me suis dit, ok, je vais me rendre indispensable. Donc j 'allais à toutes les compétitions, j 'allais aux entraînements, je contactais les athlètes. Et je crois que les 4 ou 5 premiers mois, j 'ai fait 120 réels pour des athlètes différents. Et du coup, j 'étais un peu devenu la référence déjà à ce moment-là pour les vidéos d 'athlétisme. Donc quand les gens

voyaient une vidéo ils savaient que c 'était moi parce que même au niveau de l'image, j 'avais un peu mon grain, mon style, ma colorimétrie, mon style de musique et tout. Donc ça, c 'était assez cool. Et au début, je ne me faisais pas forcément payer parce que mon objectif à ce moment c'était juste de devenir la référence dans le milieu et petit à petit avoir des projets à côté. Et quand j 'ai lancé La Capsule, mon goal project était de faire un long format cinématique. Sauf que je me suis dit, ben ça a peut -être arrivé dans 4 ou 5 ans, mais pour ça, il faut montrer un peu ce que je sais faire. Et du coup, ben non parce que c 'est le genre de projet que j 'ai déjà maintenant. On m 'a contacté l 'année passée pour pouvoir faire un grand projet où je peux suivre des athlètes, où c 'est plus que juste un réel Instagram. C 'est vraiment un long format cinématique, format télé, format horizontal, pas un vieux truc tout pété pour un téléphone. C'est vrai que j'ai fait beaucoup de réels mais c'est pas ça non plus super cool à faire, dans le sens où tu es très limité artistiquement, rien qu 'au niveau du format de l 'image qui est tout petit. Donc c 'était vraiment ce genre de projet que je cherchais, mais jamais je me suis dit, ok, ça va être le cas dans un an, comme finalement c'est le cas. Je me disais que ça pourrait etre le cas dans 5 ans, et encore, il faudrait que je me donne et tout. Et alorsLaussi, ce qui a participé, c 'est que j 'ai été très vite contacté par la Ligue Européenne d 'Athlétisme, qui m'a proposé de rejoindre leur équipe média, et de les suivre en déplacement pour faire des réels pour la page Instagram. La page a maintenant 300 000 abonnés, je crois qu 'elle avait 250 000 à ce moment -là, mais j 'avais full access aux plus grands championnats pour être sur la piste, près des meilleurs athlètes, pour pouvoir faire que je faisais depuis 5 mois, c 'est -à -dire des réels à Instagram. Donc là, je me suis dit, ok, il y a quand même vraiment un truc à bien creuser, maintenant que tu as montré que tu étais bien présent dans ce milieu là. Donc j'ai petit à petit laissé tomber les projets corporates. Ca payait en soi beaucoup plus, mais qui était très très chiant à faire. Et surtout qu 'en fait au niveau de la diffusion du truc, moi quand j 'envoyais une vidéo à une entreprise, ça s'arretait au mail et au lien WeTransfer que j 'envoyais et puis j 'avais pas trop ni de réaction ni de retour de la vidéo. Alors quand c 'est pour des athlètes en général, ils le publietn sur le truc que moi je peux visionner, il y a des commentaires, il y a des likes, etc. Et ici plus spécifiquement avec le documentaire du coup, de savoir que ça va être diffusé dans un cinéma, où je vais pouvoir faire un discours, où je vais pouvoir voir la tête des gens quand ils vont le regarder, où je sais qu 'il va y avoir des retours après. C'est ça qui me chauffe blindé, limite encore plus que de savoir que ça va passer sur la RTBF, parce que je vais avoir encore plus de contact avec les gens. Et du coup en fait, le fait de diffuser ça au cinéma, ça me hype encore plus que vraiment le projet en lui -même, bien que là le projet était hyper cool avec pleins de dimensions différentes au projet. Mais en tout cas, ouais, la motivation principale c 'est de nouveau, comme ça a toujours été en fait, c 'est de pouvoir diffuser ce truc et d 'avoir des retours.

Victoria : Trop bien, je comprends à fond, c'est méga chouette. J'ai hate de voit le documentaire, ça promet d'être sympa ! Mais parfait, comme ça j 'ai déjà bien le contexte, c 'est très cool. Je te propose de passer au workshop dans ce cas.

Gaetan : Parfait, c'est très clair. Et oui, j'avais regardé sa conférence comme tu l'avais suggéré.

Victoria : Top. Du coup, je vais rapidement t'expliquer le déroulé du workshop d'aujourd'hui. Ce que je te propose maintenant, ça va être du coup de partager d 'abord les 5 histoires que je t'avais demandées de préparer. Ensuite, pendant que tu me racontes ça, moi je vais essayer d 'un peu prendre des notes et de poser des questions pour essayer d 'approfondir et trouver des thèmes émergents et surtout les émotions qui sont liées. Ensuite, on va chacun de notre côté essayer de trouver ton WHY en fonction de ces thèmes, on va en sélectionner, 2 ou 3 thèmes et faire ton WHY. Ensuite, on va comparer nos deux versions et en trouver un qui sera ton WHY final. L'étape finale ça va être de travailler les thèmes restants, mais qui n 'auront pas été utilisés dans le WHY, et on va essayer d 'en faire des HOW. L'étape finale, que l'on fera lors d'un prochain appel, ce sera d'implémenter ton WHY et tes HOW dans le business model de ton projet, La Capsule. Donc maintenant on peut commencer par la première histoire.

Gaetan : Ça marche, j 'ai écrit dans l 'ordre de ma vie, comme ça je suis sûr de ne pas me perdre, que ça soit un peu cohérent. Le tout premier truc, moi qui m 'avait marqué, c 'était le CEB. Pas le CEB en lui-même, mais en gros, moi j 'ai jamais travaillé énormément à l'école et j 'ai toujours eu assez facile surtout du coup en primaire. Je faisais tout le temps la dernière minute, et j 'avais jamais des gigas bonnes notes parce que je foutais rien. Sauf que l'année du CEB, je crois au milieu d 'année, mon prof nous dit qu' il y aura une remise de diplôme où on classe les élèves de la meilleure note à la moins bonne note. Et là, je crois que je suis rentré le soir même, et j'ai commencé à travailler, même ma mère était choquée. Et je crois que même inconsciemment, je me suis même pas dit, il faut que je travaille, je pense que c'est juste venu méga naturellement. Et j 'avais eu cette espèce d 'envie de travailler parce que je savais que six mois après, j 'allais être évalué, ça allait pouvoir déboucher sur un autre truc que juste mes cours, c 'était monter sur cette estrade et pouvoir montrer à tout le monde que j 'avais bien réussi. Donc de nouveau, c 'était limite pas pour réussir, c 'était juste pour dire que j'allais être dans les meilleurs de l'école. Surtout que de nouveau, je n 'ai jamais été très très bon de base, j 'avais parfois du 75 -80%, Et finalement, pour le CEB j 'étais pas le meilleur élève, j 'étais genre 3 au 4ème élève, mais sur toute l 'école. Donc c 'était cool et c 'était clairement ma motivation première, c 'était de monter sur cet estrade et pouvoir me dire ok, j 'ai battu tout le monde, même mes potes qui sont avec moi normalement dans le milieu du classement. Donc ça je pense que c 'est assez significatif de ce qui se passera après.
Victoria : Ok, très bien. Et du coup au final, t 'avais quand même été un peu mis en valeur, lors de la cérémonie je veux dire, ou pas?
Gaetan : Ah ouais, ouais, ouais. quand même. Surtout que je pense que mon prof avait compris que je m 'étais chauffé parce qu 'il y a fait ça. Parce que d'habitude, il y avait aussi du comportement en classe qui montrait que j 'aimais bien faire rire les autres, etc. Donc en plus de ça, j 'ai été complimenté sur mon comportement en classe. J'étais pas l'intello, je faisais marrer tout le monde. En plus de ça, il y avait eu un vote, pour élire le gars le plus apprécié de chaque classe. Et apparemment j 'ai gagné, à l 'unanimité d'après le prof. Enfin bref, et du coup pareil, j'étais limite encore plus content qu 'on me félicite pour ça plutôt que pour mes points.
Victoria : Ok trop chouette, merci pour cette anecdote !
Gaetan : Donc ça c'était la première histoire, mais les autres sont plus récentes. La deuxième c'était il y a 3 ou 4 ans, c'était par rapport à l'athlétisme. J 'avais une année où j 'étais coach sportif, comme je t'ai dit, et donc j 'avais quand même pas mal de temps libre. Du coup, j 'ai vraiment focus toute ma saison sur l'athlétisme. Genre, vraiment, à fond, à fond, à fond. Je mangeais exactement ce que ma diététicienne me disait de manger. Genre, vraiment, au gamme près. Je dormais tous les jours à 22h30, je fais des abdocs tous les jours, je ne séchais pas un seul entraînement. Je me donnait vraiment à fond. Je vais acheter plein de nouveau matos. Je me suis vraiment buté pendant un an, avec du recul j'était vraiment un malade mental.
Victoria : Oui je vois, tu étais vraiment devenu hyper psychorigide.
Gaetan : Oui c'était abusé, ça en devenait maladif. Et du coup au championnat de Belgique de ma catégorie, je fais 21'85 sur 200 mètres. Donc j 'étais troisième Belge, ce qui ne m 'était jamais arrivé. Donc, j 'ai éclaté mon record. Et j'avais jamais eu un podium national. Donc, c 'était vraiment une grande première pour moi. Et pareil, j 'étais hyper content de pouvoir monter sur ce podium et de montrer à tout le monde que mes efforts ont payé. Surtout que tout le monde savait que j 'avais fait beaucoup d'effort. Et du coup, c 'était cool de voir ça se concrétiser. concretisé. Surtout que ça pouvait traduire éventuellement en de nouvelles opportunités au niveau des délégations, donc partir à d 'autres événements, être qualifié plus simplement à d 'autres compétitions, donc c'était méga cool, même pour l 'avenir quoi, c 'est assez encourageant.
Victoria : Ok. Donc c 'est vraiment d'un côté le fait de te dépasser dans ta discipline mais c 'est aussi le fait de pouvoir montrer aux autres et aussi de pouvoir un peu monter les échelons qui t 'a motivé quoi.

Gaetan : Je pense que ça, tout athlète, tout sport confondu, à part quelques rares exceptions mais tu t 'entraînes pour la compétition. Tout vrai compétiteur ne ferait pas la compétition s 'il n 'y avait personne pour regarder, ce qui est logique en soi, à part si je pense qu 'il y a vraiment quelques exceptions qui disent ok le sport pour le sport, je sais que mon coach est comme ça par exemple, il s 'en fout, s'il y a des gens dans le stade ou pas. Moi dans un sens aussi, je pourrais faire ma compétition sans qu 'il y ait personne. Mais il faut qu 'après derrière il y ait des gens qui regardent après. Si je sais qu 'il n 'y a jamais personne qui verra ma performance, en vrai ça ne m 'intéresse pas et je préfère faire d 'autres trucs.
Victoria : Ok non, très bien, je comprends, très bien. Je note en même temps les thèmes qui ressortent selon moi, et on passera ça en revue après pour voir si tu es d'accord. Tu peux passer à l 'histoire numéro 3, sauf si tu as quelque chose d 'autre à rajouter.
Gaetan : La troisième histoire, c 'est justement lié à mon activité sur la piste, donc vraiment les vidéos, mais sur l'athlé quoi. J'arrive pas à cibler un moment précis, mais dès que j 'arrive sur une piste à une compétition admettons, il y a quand même plein de gens qui me reconnaissent entre gros guillemets et qui savent ce que je fais etc. Surtout des gens que moi je connais pas forcément, donc des gens qui viennent vers moi qui me disent, c 'est trop chouette ce que tu fais, on te suit. Et ça c 'est quand même cool, dans sens où de nouveau, c 'est que ce que je fais est reconnu, et c 'est chouette que les gens viennent à chaque fois me parler. Et il y a même certains moments où je vais en tant qu'athlète, donc même pas avec mon appareil photo. Par exemple je pense à un moment où j'allais m'échauffer, et je mets toujours mes écouteurs dans ces moments là, j 'ai dû à chaque fois retirer mes écouteurs pour écouter des gens qui venaient me parler, qui connaissaient mon nom, etc. Je me rappelle qu 'il y avait une fois où il y a des gamins qui n 'ont pas osé me dire venir bonjour, et alors ils me pointaient du doigt comme ça, pendant mon échauffement, et du coup je trouve ça trop chouette en vrai, parce que 'est aussi un peu ce que je recherchais. Après, je ne dis pas que tout le monde me connaît, mais sur une piste, il y a quand même pas mal de gens, du coup maintenant qui me connaissent, parce que je fais tout ce contenu là, sur les réseaux sociaux et pour les athlètes de haut niveau. Donc dans un sens, je vis un peu le truc de haut niveau sans forcément être un athlète de haut niveau moi-même, et ça je trouve que c 'est cool. Et pareil, c 'est aussi un truc qui me motive pas mal à continuer ce que je fais. Et j 'y pense en général souvent quand je fais mon projet, en me disant ok, imagine le petit gamin là qui t 'a montré du doigt, il va voir ce projet -là, il va encore plus se dire " trop bien, j'ai trop envie d 'être comme lui, et trop envie de faire comme lui". Donc c 'est chouette, parce que du coup, à la base, j 'étais le seul à la faire des vidéos, dans l 'athlétisme, mais maintenant on est peut-être 10 -12 à faire des vidéos. Et je crois que sur les 10 -12, il y en a au moins 6 qui sont venus me dire, "j 'ai commencé, parce que on voyait que ça marchait bien pour toi". Donc de nouveau ça me conforte dans mon idée que ce que je fais c 'est cool, et que ça a intérêt.
Victoria : Ah trop bien, donc tu aimes aussi cette idée que t 'as été peut -être un peu le précurseur dans ce domaine -là, et que finalement les gens s 'inspirent un peu de ton travail. Et est -ce que du coup tu cherches aussi un peu le lien social comme tu parlais de publier via les réseaux sociaux, ce qui est absent dans le côté corporate, et ça te fait plaisir que ton travail soit reconnu et de pouvoir échanger avec les gens ?
Gaetan : Ouais clairement ! Moi quand il y a des gens super content ça me fait super plaisir. Après par exemple les projets corporates que j 'ai fait qui m 'ont plus fait kiffer quand même, c 'était quand il y avait des gens, beaucoup de gens sur place. Et je pouvais discuter, parler avec les gens en vrai, ce que je fais, parler avec ce qu 'ils font. Donc ouais, clairement, le lien social a une grande importance dans ce que je fais. Parce que de nouveau, je pense que s 'il n 'y avait même pas de gens tout au long du processus, ça ne ferait pas marrer quoi. Il faut qu 'il y ait des gens à la fin, ça c 'est clair. Il faut aussi qu 'il y ait un peu de gens pendant, sinon ça ne ferait pas marrer.

Victoria : Oui c 'est ça, donc toi par exemple, réaliser des documentaires animaliers, où tu serais tout seul en pleine jungle à filmer des animaux, ça ne te tenterait pas du tout, parce qu 'il n 'y a pas ce lien social du coup ?
Gaetan : Ah, je pense qu 'en vrai, si, parce que je trouverais un moyen de partager ça aux gens avant la sorti du docu, tu vois. Après si je pouvais pas mettre de story, si je pouvais pas montrer ce que je fais, ou si je pouvais pas en parler à d 'autres gens, ça serait autre chose tu vois et je pense pas que ça me tenterait non. Mais au final, si je trouve un moyen pour en parler, pour trouver du contexte par rapport à ce projet -là avant que ça sorte, ça me vas. Ce que je n 'ai pas pu faire avec certains projets corporates, parfois il fallait que ça reste hyper privé au sein de la boîte, donc je pouvais pas mettre de story, je pouvais pas en parler à d 'autres gens. Moi, je n 'avais aucun plaisir, à faire ce genre de projets, c'est pas pour ça que j 'ai créé La Capsule. C 'est pas du tout ce genre de projet -là, et du coup, j 'ai commencé à beaucoup plus cibler, même au niveau des projets corporates, ce que je voulais faire.
Victoria : Ok, trop cool, c'était super complet j'ai su bien cibler. Du coup tu peux passer à l 'histoire numéro 4.
Gaetan : C 'est quasiment la même que celle d 'avant, donc des gens qui viennent me dire bonjour alors que je ne les connaissais pas. C 'est exactement la même chose, sauf que c 'est dans un milieu encore plus cool, c 'était assez récent, c 'était pendant le tournage du documentaire, il y a 4 mois je pense. Il y avait une conférence de presse avec plein de journalistes de sports, de la RTBF, de la UNE, enfin bref, plein de journalistes professionnels du coup. Et moi j 'étais là à côté pour filmer, un petit peu, pour faire du contenu pour le documentaire, et tout ça. Et même ces mecs -là, donc les professionnels qui font des métiers dans la vidéo, savaient qui j 'étais et venaient m 'en parler. Donc je me suis dit que c 'était trop bien, ils me connaissaient tous. Il y a même un mec qui a venu me demander des conseils sur un matos, alors qu 'en vrai, c'est un journaliste, il a une caméra qui est beaucoup plus grosse que moi, et il me demande des trucs sur mon matos, comment je fais le pour le montage, etc. Donc de nouveau, ça c 'était super cool parce que c 'était des gens du milieu du sport, journalistes sportifs, mais pas spécifiques à l'athlétisme. Et ils me suivaient quand même pour mon contenu, entièrement vidéo. Je pense que ça va être des vidéos d 'autres trucs, même un autre sport, ils auraient peut-être aussi kiffé donc ça c 'est cool. Parce que ça veut dire que je touche des gens plus spécifiques au milieu de la vidéo. Et ça leur plait quand même quoi. Donc je me suis rendu compte que c 'est pas uniquement le fait que je filme de l'athlétisme qui est cool, c 'est même dans ma manière, de filmer, d'utiliser le matos ou de monter qui plait aux gens. Ca rajouter encore une dimension supplémentaire. Et de nouveau, c 'était chouette d 'avoir des retours en live, de gens qui connaissaient quoi. C'est un peu pareil que l'histoire précédente mais avec un autre aspect.
Victoria : Oui je comprends, c'est la même idée mais là c 'est le côté professionnel. Donc c 'est encore plus plus gratifiant, j'imagine, d 'avoir ce retour de ces gens -là. Et même avec ce que tu vis en suivant les Belgian Cheetas pour ton documentaire, ça doit être dingue.
Gaetan : Ouais exact, justement du coup la dernière histoire c'est par rapport aux Belgian Cheetas en plus. Elles sont hyper bienveillantes avec moi, et je crois qu 'elles savent aussi un petit peu comment je fonctionne, et du coup elles n 'arrêtent pas d 'en parler autour d 'elles, en général quand je suis là, et même quand je ne suis pas là. Je fais vraiment partie de l 'équipe. Donc ça c 'est cool. Même toute ce qui est les cris de guerre avant ou après les courses, je fais avec, alors que je suis là pour filmer, tu vois. Donc j 'ai énormément de chance et, ouais, elles sont toujours élogieuses par rapport à mon travail. Mais pas forcément vis -à -vis de moi directement, tu vois, elles en parlent, ou elles mettent des descriptions cool sur les réseaux, elles font des publications où j 'apparaît, ou bien on fait souvent des photos ensemble. Donc le fait de voir qu 'elles m 'apprécient au -delà de mon travail, ça aussi c 'est cool, du fait que je fais partie de l 'équipe, c 'est chouette aussi. Et il y en a plusieurs qui m 'ont dit, qu'une fois qu'elles auront fini leur carrière en athlé et qu'elles auront plus de projets créatifs, qu'elles feraient

d'office appel à moi. Donc ça, c 'est la genre de truc où tu te dis que c'est très stylé. Cynthia Bolingo, ou Camille Laus par exemple. C 'est tout des espèces de petits retours comme ça, où en fait... C 'est hyper privilégié comme situation et je ne sais pas, je ne saurais pas définir un moment en particulier je pense.
Victoria : Ouais, justement, j'allais te demander si il y avait un moment par exemple où tu as vraiment senti que tu faisais vraiment partie de l 'équipe et que tu as eu cette sensation -là. Ou peut-être la premiere fois que tu as eu cette impression.
Gaetan : Ouais, bah après là ducoup je pense au moment où j 'ai fait leur super cri de guerre. Donc là elles font leur cri de guerre, et moi je m 'éloigne pour pouvoir filmer, prendre du contenu pour le truc. Et elles sont toutes retournées en me disant "qu 'est -ce qu 'ils fout, viens le faire avec nous". Et c'est fous parce que même leur coach ne le fait pas avec elles tu vois. Et du coup je dis que je veux filmer pour le documentaire et tout, et elles se sont mises à rigoler en me disant de le faire avec elles, et qu'elles le feraient une deuxième fois pour la caméra. Du coup c 'est ce qu 'on a fait et du coup j 'ai fait pour la première fois leur cri de guerre qui est quand même un peu iconique dans le sens où elles le font quand même très souvent et elles le font toujours à la télé, etc. A ce moment là je me dis que je fais vraiment partie du groupe. Et alors plus récemment quand à Rome pour la championnat d 'Europe, j'avais déjà monté les 8 premières minutes du documentaire et elles voulaient absolument le voir. J'avais pas du tout un matos de fou pour leur montrer, que ce soit un écran de qualité ou un bon système son, donc à la base j'étais pas chaud leur montrer mais elles ont forcé. Et donc finalement je leur montre quand même, et sur les 8 filles qui ont regardé, il y a la moitié qui ont chialé. Alors que c'était juste 8 minutes. Donc là pareil aussi je me dis que ça c 'est trop bien, le projet est déjà presque réussi, alors qu' il y avait encore 38 minutes à faire et que les conditions étaient pas optimales. Mais ça suffit à rendre l 'émotion que je voulais donner et en plus à ces filles-là.
Victoria : Est -ce que c 'est aussi un de tes buts, au travers de la vidéo, de faire passer des émotions, du coup, à des gens ?
Gaetan : Ouais non d 'office, j 'aime bien le côté épique et cinématique, donc plutôt cinématique c 'est plus au niveau du style de l 'image, mais épique c 'est plus au niveau de l 'émotion, avec la musique notamment. J 'ai vraiment envie de donner une dimension supplémentaire à des images, qui peuvent déjà être très émouvantes, mais clairement je veux que quand on regarde mes images on ressente des trucs vrais par rapport à l 'image. Je veux rendre hommage à ce que moi j 'ai filmé, à comment je l 'ai ressenti sur le moment même, et ben en général, parfois c 'est très dur, parce que plus tu connais la situation, plus t 'as envie de rendre ça le plus authentique possible. Et d 'un autre côté tu peux pas rendre ça authentique sans vouloir pousser une certaine émotion, donc c 'est assez compliqué de trouver un juste milieu. Mais clairement si tu ressens pas d 'émotion en mes images, c 'est que moi j 'y trouverai mon job. Surtout pour le documentraire, ça va être assez parlant je pense, parce que mes objectifs de ce que je veux montrer étaient assez clairs, et je veux que les gens ressortent du documentaire en ayant ressenti des émotions bien précises, sinon j'ai raté mon job quoi.
Victoria : Donc tu te mets quand même du coup pas mal d 'objectifs, genre t 'es assez strict avec toi -même aussi à ce niveau -là, où tu te mets pas mal la pression.
Gaetan : Blindé, c'est même parfois une dinguerie dans le sens où je sais exactement ce que je veux, à partir de moment où j 'ai pensé le truc. Genre le documentaire quan 'on m 'a dit, "est -ce que tu es chaud faire un documentaire sur les cheetahs?", le lendemain j 'avais déjà écrit le discours que je dirais à la première. En me disant, ok il faut que je parle de ça, ça, ça, ça, parce que ça sera les thèmes de mon documentaire. Je savais que l 'émotion je voulais déjà justement faire passer, parce que c 'est un truc qui me tient blindé à cœur et surtout un milieu où c 'est tellement spécifique pour moi, parce que je fais des cas de ça aussi, que je sais exactement ce qu 'il faut dire, parce qu 'il faudrait faire passer comme valeur au grand public. Je pense pas que ça se passera comme ça sur tous les projets. Donc ouais mais du coup parfois c 'est un peu... pas stressant mais je sais exactement où je vais aller quoi.

Victoria : C 'est ça du coup du coup t 'as pas trop de flexibilité alors, tu t 'autorises pas trop à changer de direction en cours de route, ou ça va?
Gaetan : Ouais si, clairement. Ici j 'avais fait un espèce de script avant les interviews pour évidemment savoir les questions qu 'il faut poser. Donc j 'avais genre 25 pages de questions mais en suivant du coup toute une trame par rapport à aux trois émotions que je voulais faire passer. Et évidemment je me suis laissé des marges d 'erreurs dans le sens où j 'ai posé beaucoup plus de questions au cas où je me suis ok si il y a des trucs qui vont pas ensemble ou si il y a des transitions qui sont un peu chelou je peux changer une fusée des pôles par rapport à tel ou tel truc. Mais il fallait d'office que mes trois émotions soient là, sinon de nouveau il y allait avoir un truc qui allait manquer au documentaire. Donc si jamais il manquait des trucs, je me serais débrouillé pour que ça passe. J 'aurais refait des interviews, j 'aurais été retourner des images, enfin j'aurai fait autrement. Mais en tout cas, par rapport à mon script, je m 'en suis tenue à 80% je dirais. Ok, trop bien. Ouais non, donc t 'as quand même une bonne méthode quoi, c 'est bien. Yes. Ok, trop bien.
Victoria : OK trop bien, mais du coup, je vais un peu essayer de retracer les thèmes que j 'ai identifiés. Mais voilà, mais du coup pour la première histoire là où tu avais parlé du CEB, j 'ai relevé surtout la notion de travail et de reconnaissance. Je ne sais pas si t 'es d 'accord ou si tu voulais en rajouter d 'autres ou quoi, du coup, travail et reconnaissance. Je ne sais pas si c 'est exactement ce terme -là, cette façon de le dire.
Gaetan : Ouais, c 'est ça. Je pense que c'est les deux thèmes principaux par rapport à ce truc -là en tout cas. Mais sans forcément m 'en rendre compte, je pense, à ce moment -là. En tout cas, pas pendant le processus. Ouais, c 'était plus spontané, vraiment.
Victoria : Ok. Et pour la deuxième histoire, du coup. Pour moi, c 'était des gros trucs qui sont ressortis. Et la notion aussi un peu de récompense aussi et de toujours de montrer aux autres ce que tu sais faire, que ton travail paye quoi.
Gaetan : Exact.
Victoria : Il y en a avec lesquels tu peux ne pas être d 'accord tu vois c 'est que tu le ressens des fois c 'est pas le bon terme ou alors tu le ressens différemment donc n 'hésite pas à me dire parce qu 'après on va se baser là dessus pour la suite de l'exercice.
Gaetan : Nan, Pour le moment c 'est pas mal, peut -être ajouter inspiration aussi déjà pour la 2eme histoire. Parce que ça a changé pas mal de trucs même au niveau de mon groupe d 'athlé, par exemple depuis cette performance, tout le monde va chez ma diététicienne. Donc ils se font dire ok la discipline qu 'il a eu pendant autant de temps ça a joué de ouf sur sa performance. Et je crois qu 'il y a un petit switch de mindset un peu chez tout le monde, en mode "ok c'est possible si on travaille autant". Et ça aussi c 'était cool de voir que déjà que de un j 'étais le premier à faire ce genre de trucs dans le groupe, et de deux que ça les a inspirés à faire pareil.
Victoria : Ouais c 'est trop cool, oui c 'est vrai qu 'en fait j 'avais déjà relevé cette idée d 'inspiration, mais surtout quand tu me parlais des gens que tu rencontrais, du coup par exemple les professionnels ou les enfants, ou juste des gens que tu peux rencontrer sur la piste, mais c 'est vrai que oui, c 'est en fait dans toutes les dimensions, c 'est aussi même à ce niveau -là, niveau sportif, c 'est pas que dans le travail.
Gaetan : Ouais, exact.
Victoria : Et du coup j 'avais rajouté aussi se dépasser, et plus dépasser les autres, mais...
Gaetan : Ouais, mais c 'est plus pour montrer que je me dépasse, donc je sais pas si c 'est un truc qui moi me... En vrai, c'est un peu con à dire pour un mec qui fait du sport, mais...
Victoria : Non, non, mais c 'est comme ça que tu le ressens, donc c 'est pour ça que je te demande... C 'est au final, c 'est comme en toi tu vois les choses, tu vois, tu sais mieux que moi.
Gaetan : Par exemple là je vais plus Je vais plus à l'athlé depuis deux semaines pour faire le montage du documentaire, et ducoup e me dépasse pas sur la piste, mais les gens savent que je

bosse sur d 'autres trucs. Donc que je me dépasse techniquement devant mon ordi à créer des trucs, mais... Montrer que je me dépasses.
Victoria : Ok, trop bien. Ensuite, pour l 'histoire numéro 3, j 'avais surtout noté... Motiver, du coup, motiver, inspirer les autres à faire pareil. Donc ça, on l 'a déjà écrit ici. Le fait d 'un peu être un précurseur du coup et le lien social aussi, qu'on retrouvait dans d'autres de tes histoires, mais je sais pas s 'il ya une spécificité que tu veux dire par rapport à ça, au lien social.
Gaetan : Oui, non c'est totalement ça, t'as bien cerné.
Victoria : Trop bien. Ensuite pour l'histoire numéro 4 bah là c 'est pareil aussi cette idée un peu de reconnaissance des autres enfin de l 'extérieur du coup et d 'avoir des retours quoi et de voir que ton travail est apprécié et reconnu quoi.
Gaetan : Oui, yes, exactement. Et je pense qu 'on peut même rajouter un truc par rapport à ça c 'est que globalement j 'ai tout appris tout seul. Mais ça c 'est par rapport à tout quoi, genre la musique, la vidéo et tout, j 'ai tout appris tout seul. Mais je crois que c 'est un plus à tous les autres, à tous les autres thèmes dans le sens où c 'est un peu sous -jassant à tous les thèmes.
Victoria : Oui c 'est ça, au final c 'est ça tu inspires les autres et tu les inspire encore plus parce que t 'as fait ça de ton côté et genre tu leur montres que t 'es encore plus légitime entre guillemets et c 'est encore plus gratifiant parce que tue fais ça tout seul et tu l'as appris tout seul. Donc oui je comprends, ça rajoute totalement une dimension. Mais donc oui c 'est pas trop un thème en lui -même mais ça rend le truc les autres thèmes encore plus forts
Gaetan : Exactement.
Victoria : Ok trop bien. J'ai aussi toujours retrouvé cette idée de gratification.
Gaetan : J 'aurai plus mis ça dans reconnaissance je pense.
Victoria : Ah ouais, ok. Je change. Et du coup la dernière histoire, bah du coup c 'est lié au Belgian Cheetas. Et là j'ai retrouvé d'autres thèmes. Claireme le sentiment d 'appartenance, de faire partie d 'une équipe du coup. Et puis, le côté toujours un peu d'inspirer les autres, mais plutôt du côté émotion aussi, et tu m 'avais parlé à la fin de l'authenticité, que tu voulais vraiment, enfin, retranscrire les émotions de façon authentique, quoi.
Gaetan : C 'est ça.
Victoria : Donc ça, je vais le rajouter. Et bien, aussi, toujours un peu cette idée de discipline et de pression que tu te mets à toi -même pour vraiment être un peu le meilleur, comme ça, c 'est ce que tu m 'avais dit à la fin.
Gaetan : Yes. Exact.
Victoria : Ok, voilà, bien trop bien. Mais du coup, on a ces 12 thèmes ici, pour l 'instant. Il y en a quelques -uns qui sont ressortis plusieurs fois. Donc le but, bah là, en fait, c 'est de ressortir deux ou trois thèmes principaux, et ensuite d 'en faire, du coup, ton WHY. Bon là, c 'est le schéma en anglais, quoi. Mais en gros, ça va être ça. Je sais pas si tu connais toi le WHY de Simon Sinek, par exemple, pour te donner un petit exemple.
Gaetan : Ouais, c'était lié à l'inspiration non ?
Victoria : Oui c'est ça, voilà, je l 'ai traduit en anglais en fait pour se déporter à le dire, mais en gros, c 'est... inspirer les gens à faire les choses qui eux -mêmes les inspirent et l 'impact du coup c 'est changer le monde grâce à ça quoi. Et du coup le but c 'est de trouver ça, de faire ça un peu en deux parties donc en fait de choisir deux thèmes, deux thèmes principaux qu 'on va identifier et de les placer en fait dans ton WHY. Est-ce que pour toi il y a deux thèmes qui ressortent ?
Gaetan : Pour moi celui qui ressort le plus c'est l'inspiration. Et aussi la reconnaissance, mais selon moi, il peuvent aller ensemble.
Victoria : Oui, et puis en vrai, quand même un peu l 'idée aussi pour moi de... De dépassement, etc. C 'est l 'idée de performance, de se dépasser, tu vois. Et la discipline.
Gaetan : Pour moi, je pense que l 'inspiration et la reconnaissance, ça va clairement ensemble. Et que discipline et... Montrer que je me dépasse, c 'est aussi important.

Victoria : Du coup je te propose alors qu 'on prenne peut -être 5 minutes chacun pour réfléchir à ton WHY, donc à partir des deux thèmes trouvés et en suivant la construction que je t'ai montrée.
Gaetan : Ok parfait je coupe mon son et je me concentre.
Victoria : Je ne sais pas si c 'est bon ou pas. Est -ce que tu vois ou pas? Non. Non, elle sent. Ah oui non, là c 'est bon. Ah c 'est bon, parfait. Ouais. Hop, nickel. Hop, bah du coup, on peut commencer par ce que t 'as trouvé du coup.
Gaetan : Moi j 'en ai deux. Le premier c'était "être inspirant à travers ma passion de voir les choses et de les faire à fond". Je sais pas si c'est suffisant ou pas, mais en tout cas je crois que ça me résumait pas mal.
Victoria : Ouais c'est assez cool. Juste il manque la deuxième partie du statement, la partie impact, "afin que". Mais c'est pas grave c'est déjà une très bonne base. Tu peux me dire le deuxième que t'as trouvé du coup.
Gaetan : L'autre du coup, il est peut-être un peu trop basé sur La Capsule, j'ai mis "être inspirant à travers du savoir faire dans l 'art de mêler la bonne image pour transmettre la juste émotion". Cette fois-ci il y a l'impact.
Victoria : Non en vrai c 'est pas mal c 'est juste oui en fait c 'est juste l 'aspect mêler la bonne musique et la bonne et la bonne image ça c 'est vrai que c 'est très très axé La Capsule comme tu disais. Ouais mais au final c'est ça, c'est "être inspirant, pour transmettre la juste émotion", et la partie du milieu ça va être un peu un HOW. Toi tu le fais du coup au travers au travers les images et la musique mais au final le plus grand but c 'est inspirer les gens pour transmettre la juste émotion. Mais je vais juste mettre entre parenthèse. Et moi ben jvais trouvé un truc un peu pareil. J 'avais pas pas mis l 'aspect émotion mais au final c 'est vrai qu 'il est quand même il est quand même assez présent. J 'avais mis se dépasser et montrer l 'exemple afin de partager ton travail et inspirer les autres.
Gaetan : C 'est en effet encore mieux. En fait, être inspirant, c 'était techniquement mon impact.
Victoria : Après, partager ton travail, c 'est peut -être moins ça. C 'est surtout inspirer les autres, quoi.
Gaetan : Ouais, ouais, je pense. Au final, ça coule de source, que c 'est via du coup mon taf, principalement.
Victoria : En fait, le travail, c 'est pareil. C 'est un peu comme toi, ce que t 'as mis avec l 'art de mêler la bonne image, la bonne musique, c 'est... Allez, c 'est implicite, mais c 'est ça. Ok, trop bien. Mais du coup, soit on en prend un des deux, soit, en fait, ce qu 'on peut faire, c 'est limite, on mixe. Moi, j 'aime bien ce début -là, là, que t 'as mis être inspirant en travers la façon de voir les choses. Limite, on peut le mettre à la fin, tu vois.Il y a des bonnes idées dans les trois. Après, c 'est à toi de me dire, c 'est toi qui le ressens... Tu vois, qui ressens vraiment... les thèmes qui pour toi sont importants quoi.
Gaetan : Peut -être justement commencer par "se dépasser pour être inspirant à travers ma façon de voir les choses" .
Victoria : Ouais c 'est vrai que c 'est bien.
Gaetan : Et transmettre la juste émotion, on peut le mettre à la fin aussi.
Victoria : Ouais non clairement je suis d 'accord parce que c 'est quand même important. Donc "se dépasser afin d'être inspirant à travers ma façon de voir les choses afin de transmettre la juste émotion".
Gaetan : Exact.
Victoria : Trop bien mais c 'est pas mal en vrai. Mais du coup, là le but ça va être de trouver 5 HOW qui vont être du coup comment est -ce que tu vas implémenter ton why et quelles sont les autres choses qui sont importantes à côté de ton why. Donc pour ça on peut reprendre ces thèmes là. Il y en avaient qui te parlaient plus ? Peut -être le côté en vrai appartenance moi je le trouvais quand même important et le lien social aussi

Gaetan : Je pense qu 'il peuvent aller ensemble en vrai appartenance et lien social. plus sous le lien social du coup. Il y a un truc que tu pouvais pas dire parce que j 'en ai pas parlé mais tout ce qui est humour et tout c 'est vraiment important pour moi. Si je rigole pas pendant que je fais mon truc ou que je fais pas rire les autres, c'est chiant quoi. C'est hyper important, pas forcément dans mon produit final, mais dans le processus.
Victoria : Trop bien. Et je ne sais pas si peut -être en vrai le côté un peu discipline et travail tu vois, je sais pas ce que t 'en penses.
Gaetan : C 'est clair. Je dois avoir l 'impression de mettre donné quoi, sinon de nouveau, si c 'est pas challengeant, ça m'intéresse pas trop non plus.
Victoria : Ouais. Et après il y avait, en vrai le côté autodidacte en fait, ça peut aussi peut -être ça, ça parle peut -être un peu du fait d 'apprendre aussi, je sais pas si t 'aimes bien le process d 'apprendre ou pas trop en général, ou juste ce côté être seul dans ton process. Je sais pas si c 'est quelque chose d 'important ou est -ce que ça ne te dérangerait pas de recruter des gens par la suite, tu vois, comme tu en parlais au début.
Gaetan : Ça me dérangerait pas, mais faut quand même que je sois la majeure partie, que j 'aie la majeure partie du truc. Sinon j 'aurais l 'impression que c 'est pas mon travail, que c 'est plus le travail de quelqu 'un d 'autre.
Victoria : C 'est un peu genre que chacun ait le mérite qui lui revient un peu.
Gaetan : Je ne sais pas comment le mettre, mais bon je vais mettre ça, mais... Et peut -être du coup, je ne sais pas si on a un autre là -dedans, mais en fait on les a un peu tous pris. Après, il y a l 'idée de performance, mais qui est peut -être un peu avec le travail, mais je ne sais pas si tu le vois de façon vraiment récompense.
Victoria : En vrai, l 'authenticité est peut -être parce que ça va et que ce que t 'as dit dans emotion, tu vois. Donc dans le process, donc même dans ta façon de travailler, mais aussi retranscrire l 'authenticité dans ton produit final, du coup, qui va être la vidéo notamment.
Gaetan : Ouais, exact.
Victoria : Bah du coup, je vais un peu essayer de le... Bon, là, je vais te laisser là, je pense, et je vais essayer d 'un peu les reformuler. Ça n 'a pas trop d 'importance, je pense, la façon dont c 'est écrit, mais on a globalement les idées.
Gaetan : En vrai, c 'est cool, franchement, j 'ai... J 'ai bien aimé faire ça, c 'était la première fois du coup, mais c 'était marrant. T 'as bien fait ça? Est -ce que je pense que c 'est encore plus précis que ce que j 'ai fait avec Jean -Charles et Céline, du coup? Trop chouette. Et en plus, il y a plus de matière, parce que du coup, moi, je ne les vendais qu 'un et trois ici. Et ça colle bien, quoi. Même la phrase était tout, c 'est top. Trop chouette, c 'est parfait.

12. Appendix 12 – Transcription of Luca's first workshop

Victoria : Hello, j'espère que tu vas bien ! Déjà, un tout grand merci d'avoir accepté de participer à ces interviews pour mon mémoire. Pour t'expliquer un peu plus en détails, mon mémoire porte sur l'entreprenariat, et plus précisément sur la question du purpose chez les entrepreneurs. Pour ça, je me base sur la théorie du Golden Circle, développée par Simon Sinek dans son livre « Start with Why ». Il s'est rendu compte que dans la plupart des entreprises, la communication commence par le ce que l'entreprise fait, ce qu'elle propose sur le marché, donc ça peut être un produit ou un service particulier. Sinek appelle ça le WHAT. Ensuite les entreprises expliquent comment elles vont arriver à produire ce résultat, ce sera le HOW. Enfin, une minorité d'entreprises va expliquer la raison profonde pour laquelle elles font tout ça, c'est le WHY. Simon Sinek, lui, propose de faire l'inverse, c'est-à-dire commencer par expliciter le WHY de l'entreprise, avant de passer aux autres dimensions. Ce WHY est propre à l'entreprise mais il est souvent proche de celui du ou des fondateurs, surtout dans des petites structures.

Victoria : Donc aujourd'hui, le but ça sera de trouver ton WHY personnel, qui sera la base du WHY de ton projet. Ensuite, lors d'une deuxième rencontre, on va confronter ton WHY au business model actuel de ton entreprise. Maintenant, pour trouver ton WHY, on va utiliser la méthode de Simon Sinek, je vais tout t'expliquer par la suite. Pour commencer et avoir un peu de contexte, est-ce que tu pourrais te présenter et présenter ton projet entrepreneurial ?
Luca : J 'ai été diplômé il y a deux ans à la LSM, on s 'est fait un master en IB et un bac en ingé de gestion. Donc je travaille depuis deux ans chez Jet Import en tant qu 'account manager pour Bruxelles et Brabant Wallon. Donc ça c 'est une partie dont je m 'occupe de ce qui est Horeca, Monde de la nuit et Evénement pour Red Bull mais 70 autres marques, mais principalement Red Bull. À côté de ça, il y a trois ans, on a lancé MDG Media, l'entreprise MDG Company. En gros, quand j 'étais jeune, j 'avais entre 12 et 16 ans, on jouait en sport inconnue en Belgique, ça s 'appelle Disc Golf avec mes voisins. C 'est eux qui jouaient à ça, ils m 'ont un peu fait venir dedans, le Disc Golf c 'est exactement le même principe que le Golf. Sauf que à la place de jouer avec des clubs et des balles, on jouait avec des frisbees, qu'on doit mettre dans des paniers métalliques. C 'est un sport inconnue en Belgique, il y a 35 personnes qui jouent et donc faisait partie des 30 personnes qui jouaient. Mais c 'est un super chouette sport et qui pendant le Covid a explosé aux USA. Aux USA, c 'est devenu un vrai sport hyper fort médiatisé, il y avait des vidéos sur Youtube, des trucs en direct, à télé. C 'est un sport en plein air, donc assez accessible, donc il a pris beaucoup d 'ampleur aux USA. Jusqu 'à ce qu 'il y ait des contrats de sponsoring, à plus de 10 millions de dollars pour certains joueurs, il y a beaucoup d 'argent qui est mis en jeu. Et donc aux USA, tu pouvais tout suivre, donc le sport, le tour professionnel a vraiment pris de l 'ampleur, les joueurs pro pouvaient en vivre, ça devenait un vrai truc. Sauf qu 'en Europe, c 'était impossible de voir ce qui se passait. Comme en Europe, c 'était pas du tout développé, c 'était dur de voir ce qui se passait, ce qui se développait. En Europe, le sport est fort développé en Finlande, Norvège, Suède, Estonie. En Finlande, c 'est un des top sports national, ils l 'apprennent dans les écoles, il y a vraiment beaucoup de gens qui jouent. Donc c 'est vraiment là -bas que ça se passe. Donc nous avec mes voisins, on s 'est dit que c 'était dommage qu 'en Europe, on ne puisse pas le suivre ça, et que les joueurs pro, que le tour pro n 'était pas assez médiatisé, donc qu'ils n 'arrivaient pas à en vivre. Parce que pour en vivre, il faut qu 'il y ait des sponsors, il faut qu 'il y ait de l 'argent, et pour ça il faut qu 'il y ait une médiatisation, il faut que les gens s 'y intéressent. Donc on a décidé d 'aller sur les événements, sur les tournois, et de filmer les événements, et de les retransmettre en ligne après, donc les retransmettre sur Youtube. Donc l 'objectif, c 'est vraiment de filmer les événements pour que les sportifs, de haut niveau, aient de la visibilité, pour que le sport aie de la visibilité, pour que le sport se développe. Donc l 'objectif numéro 1, c 'est de développer le sport, et on fait toute la médiatisation des événements. Donc on filme les événements, on les poste sur Youtube, et on est le média principal en Europe, pour tout le tour professionnel européen.
Victoria : Ok, trop bien. Et du coup, vous êtes combien en tout à avoir démarré l 'aventure alors?
Luca : On est six fondateurs, et 6 dans l'entreprise actuellement. Et en tout quand on se dépasse sur un évènement, on entre 10 et 12. Donc on a des flexis, des étudiants, enfin des gens qui viennent en renfort.
Victoria : OK sympa, donc ça fait déjà une petite équipe quoi.
Luca : Ouais, on a déjà une équipe, on se déplace avec deux grosses voitures et on bouge en partout en Europe, c 'est une grosse mise en place, une grosse logistique.
Victoria : Ok top, comme ça j 'ai un peu l 'historique du truc. Du coup là on va commencer par les 5 histoires que tu as préparées, et je vais essayer de trouver des thèmes émergents de ces histoires. Tu me diras si tu es d'accord avec ce que je trouve. Et du coup, à la suite de ça, on va trouver, tu vas essayer de faire un brouillon de ton why et moi aussi, donc on va faire ça séparément. Ensuite, on va les mettre en commun et voir, finaliser ton why et trouver une phrase qui va te correspondre. Et voilà, donc voilà, on peut commencer avec tes histoires si tu es prêt.

Luca : OK du coup la première histoire c'est quand j'étais plus jeune et qu'il fallait que j 'aie de l 'argent pour payer des gros trucs, je sais pas, une voiture, une moto, un kot, n 'importe, ils me disaient ok, nous on veut bien t 'aider, on te prête de l 'argent, mais il faut que tu trouves une solution pour payer, il faut que tu rembourses. Et du coup j 'ai commencé à faire des petites jobs à droite et à gauche, pas spécialement bien payés ou intéressants, mais juste pour gagner de l 'argent. En mode j'ai de quoi payer mon essence de ma moto, c 'est déjà ça tu vois, ça paye mon essence pour la semaine, je faisais deux heures de cours, j 'avais 10 euros et j'étais hyper content. Et un jour j 'ai un pote qui vendait des préventes pour une soirée, et il m 'a proposé de prévendre pour la soirée, donc j 'ai vendu 30 préventes pour une soirée, j 'ai reçu 30 euros, mon entrée gratuite, et j 'ai eu une bouteille de mousseux. Et franchement 30 préventes, c 'est pas hyper dur, c 'est assez facile donc j'étais hyper content, et dès la fois d 'après je me disais "je veux faire comme mon pote". Je n 'ai plus envie de travailler entre guillemets pour lui, mais travailler pour la soirée directement, donc j 'ai pris contact avec le mec qui organisait la soirée, et j 'ai commencé à vendre pour lui, directement j 'avais une amélioration de ce que je gagnais et pour la première fois j'ai vendu genre 50 préventes, j 'ai gagné un peu mieux ma vie et pareil, j 'étais hyper content mais c 'était pas hyper dur pour moi, j 'arrivais facilement à convaincre les gens d 'acheter des tickets, d 'aller à la soirée et c 'était assez facile. Et donc step by step, je me disais, en fait moi j 'ai envie de vendre plus, j 'ai envie de gagner plus d 'argent et comment est -ce que je peux faire ça? J 'ai commencé à essayer de trouver des gens qui allaient, comme le premier gars faisait, qui allaient vendre des préventes et que moi j 'allais tout réunir. Donc j 'ai commencé à droite à gauche à trouver des gens qui étaient chauds eux -mêmes vendre des préventes. Et donc sur chaque prévente que eux vendaient, moi je leur donnais une partie de la marge que moi je gagnais et en faisant des paliers, parce que plus je vendais, plus j'avais de paliers et donc plus il y avait des gens qui vendaient pour moi plus j'atteignais de paliers, plus je pouvais redistribuer un petit peu cette marge que je me faisais. Donc j 'avais une équipe de 50 à 60 studentes qui vendaient des préventes, que je devrais gérer, ils faisaient la communication, je leur donnais les tickets et je récupérais l 'argent, et donc j 'avais vraiment toute l 'équipe des vendeurs. Et donc ce qui faisait que j'avais un chouette salaire, et en plus de ça je m'amusais vraiment bien. Je trouvais ça super cool de gérer les gens, gérer le marketing, gérer les comptes, que tout soit bien, etc. Et donc ça, c 'était vraiment cool. Jusqu'au moment où le mec qui organisait la soirée, a dit ok, j 'arrête, je fais plus la soirée, c'est plus rentable. Et donc moi, je trouvais ça chiant. Et donc j 'ai pris contact avec un mec, que je connaissais qui organisait déjà des soirées, avec pour objectif de créer, du coup, moi -même une soirée. Donc je voulais créé une soirée pour moi, parce que je savais déjà comment ça marchait, j 'avais toute l 'équipe de vente, j 'avais vu comment le marketing fonctionnait. Et donc je me suis associé avec un gars et on a créé Insomnia. On a créé une nouvelle soirée, qui était à Braine l'Alleud, à l 'acte 3. Et du coup, c 'était la première fois que je faisais un truc à 100% pour moi, un truc 100% entrepreneur. Genre mon truc pour gagner mon argent et pas en mode il fallait que quelqu'un m'aide, ou je devais travailler pour quelqu'un, je me suis dit ok, je vais me bouger et le faire moi-même. Et donc on a créé ça, ça a vraiment méga bien marché, on avait pareil, plus de 60 à 70 students qui travaillaient pour faire la promotion, qui vendaient des tickets, il fallait avoir un DJ, il fallait avoir un photographe, louer la salle, faire un peu tout, et ça a super bien marché, et on était super contents. J 'ai fait ça pendant plusieurs années, jusqu 'au Covid. Et puis quand le Covid est arrivé, on a du tout arrêté, et après, je n 'ai jamais repris.

Victoria : Ok, trop bien. Et tu penses que c 'était quoi un peu la motivation ? Enfin, au début, c 'était l 'argent, la motivation première, j 'ai l 'impression, mais ensuite, ça a été quoi, genre qui t'a motivé à reprendre le concept etc?

Luca : En fait je trouvais ça super chouette de vendre, genre réussir à convaincre les gens soit de venir à la soirée, soit de vendre des tickets, soit de, tu vois. Ce côté de vendre me convenait super bien. Et je m'en rendais compte, genre j 'arrive bien à parler aux gens et à les convaincre. Et donc c 'est ce côté -là moi qui me plaisait vraiment bien quand je vendais les préventes au

début, quand j 'essayais d 'avoir une équipe ou quand je montais un peu ça, et toute la partie gestion aussi, gestion d 'équipe, apprentissage aux gens qui commençaient, j'aimais beaucoup. Et bah moi quand je fais un truc je le fais à 3000%, ben là comme c'était un truc que je faisais pour moi à 100%, ben j'étais encore plus motivé.
Victoria : Ouais du coup c 'était un peu le côté challenge genre "Est -ce que je vais réussir à dépasser mes scores et tout?" c'était ça ?
Luca : Oui, c 'est ça, toujours plus, toujours faire mieux. Mais oui, parce que tu as ce côté challenge et ce côté vente, beaucoup de discussions avec les gens aussi, beaucoup de messages, parce que tu es un peu sociable, il faut aller vers les gens, ne pas avoir peur d 'ouvrir des portes et tout. Et après ce côté aussi réussite d'un truc tu vois. Fin j'étais hyper fier, par exemple pendant les soirées il y avait genre 1000 personne et le lendemain je me rappelle, j'étais un peu dans un autre monde quoi.
Victoria : OK parfait. Et du coup pour les thèmes, c 'est un peu les côtés challenges qui ressortent, aussi le côté lien social, comme tu dis, les relations humaines, etc, que tu aimes bien être avec les gens, que ce soit l 'équipe, les clients, etc.Le fait de construire quelque chose, aussi, donc ce côté un peu entrepreneurial et aussi ownership, tu vois, genre tu sais, d'avoir ton propre truc et d'être 100% responsable. C'était surtout ces quatre thèmes là.
Luca : Ca me semble bien.
Victoria : Top, trop bien. Mais du coup, tu peux passer à la deuxième histoire, alors.
Luca : Yes, ça, je dirais, c 'est un moment assez marquant pour moi, c 'est un peu un changement de mood. En gros, de base, moi, j 'avais hyper peur de l 'échec. Je n 'ai pas raté un examen, ça me traumatisait. Rater une année, ça me stressait de ouf. Et je souviens que si je ratais un examen ou si je ratais un truc, je me sentais comme une grosse merde. Et en troisième bac, j 'étais en couple à ce moment là, mais ça n 'allait plus trop, ça s'est fini avec mon ex-copine à ce moment là, donc j'étais hyper mal. Et à cause de ça j'ai raté ma seconde session d'exams parce que tout était en même temps. Et donc c'est la première fois de ma vie que je ratais une année. Donc j'ai dû refaire une troisième avec, je sais pas, genre 30 crédits ou 25 crédits, et au début, vraiment, je suis en mode, ça craint, enfin je le vivais hyper mal.
Mais il faut savoir que de base, si je passais en master, j 'avais d 'office une casserole, donc je peux pas partir en Erasmus. Et partir en Erasmus, c 'est un truc que moi, je voulais faire, je voulais partir en Erasmus. Et du coup, en fait, je m 'en rendais pas compte à ce moment, mais le fait d 'avoir raté cette année et d 'avoir eu tout ça, j 'ai plus ou moins tout recommencé de zéro. J 'ai fait une deuxième, troisième, du coup, avec beaucoup moins de cours, donc en vrai, beaucoup plus chill. Donc j 'étais pas sous le rush, de mes examens, sous le rush des cours, en ingé, on avait quand même beaucoup de cours et beaucoup de gros examens, etc. Donc j 'étais beaucoup moins sous pression, et donc j 'ai déjà pu beaucoup plus ouvrir une année, beaucoup plus chill, en me concentrant sur les activités un peu extra -scolaires qu 'il y avait, surtout ça, qui m 'a fait beaucoup de bien. Et puis en fait, au fur et à mesure de l 'année, moi, je me suis vraiment intéressé à ce que je voulais faire l 'année d'après. Genre, qu 'est -ce que j 'allais faire comme master, et je me suis rendu compte que tous les trucs que j 'avais pas, pu faire de base, donc postuler ou quoi, ben là je pouvais les faire comme j'avais plus de casserole, et je me suis pris à avance et j 'ai postulé pour IB, parce qu 'il fallait le faire, genre, hyper tôt, mais je pouvais le faire. Pour être pris il fallait que je réussisse tous mes examens aussi, ce que j 'ai fait aussi, donc j 'ai réussi tous mes examens, donc j'ai été sélectionné pour IB, j 'ai pu partir en Erasmus, ce que je rêvais de faire, et ce que je n 'aurais pas pu faire de base. J 'ai regardé un peu aussi en job d 'étudiant ou autre, et c'est là que j'ai trouvé mon job étudant chez Red Bull, et c'est de là que j 'ai mon job après aussi, enfin c 'est une méga expérience, tout. Ca a été le truc, genre un échec qui de base était horrible et qui en fait à la fin c'est la meilleure chose qui me soit arrivée dans ma vie. Et donc ma perception de l 'échec a complètement changé.
Victoria : Ok, ouais du coup c 'est vraiment ça pour toi le truc, c 'est le switch dans ton mindset de ta vision de l 'échec, c'est ça qui est le truc important dans l 'histoire?

Luca : Ouais c'est ça en fait, a priori rater, c 'est un peu péjoratif, c 'est assez nul. Et en fait, tu peux trouver d 'office du bon, le même temps. Faut juste poser de bonnes questions, te poser et genre, oui, reprendre des bonnes bases.
Victoria : Ouais, c 'est ça. Du coup, c'est le côté que tu es resté positif, etc.
Luca : Au début je ne sais pas, j'étais pas spécialement positif, tu vois, après comme tout, donc ça a eu du temps à éviter, mais je pense qu 'il a fallu me remettre les bonnes bases, et aller dans un bonne direction, et juste, ça va être positif comme tu dis au final, et juste trouver le bon dans l 'échec et trouver ce que je dois en faire, parce que tu peux rater, et rester en PLS, et juste rien faire avec ta vie, et s'appitoyer sur son sort. On alors tu te bouges, tu te dis ok j'ai raté, c'est fini, maintenant on fait quoi ?
Victoria : C'est ça, tu as saisi l 'opportunité et t 'as positivé par rapport à ça, au final. Ok, on peut passer à l'histoire 3 alors.
Luca : Pour l'histoire trois je vais parler de plutôt mon voyage du coup il y a deux ans maintenant quand j 'ai fait mon voyage d 'Erasmus. En fait, je devais faire mon Erasmus en Chine, à Shanghai, mais finalement il s'est fait en ligne. Donc moi je me suis cassé en Asie, c'était plus facile avec le décalage horaire et au moins je profitais et j'ai pu voyager. Donc une semaine après mon stage je suis parti pour la Thailande, c'était le seul pays ouvert. Donc le but c'était, je voulais voyager et faire mon Erasmus en ligne en même temps. Donc je devais aller au cours, je sais pas, X heure par jour. Et puis je visitais, puis je bougeais d 'endroits, puis je changeais de pays. Du coup, ça a donné pleins de moments assez marrants. Par exemple, j'ai fait des présentations sur des bateaux, dans des aéroports. Je travaillais sur des tuk -tuk. Enfin, j 'ai vraiment fait n 'importe quoi. En même temps, en mettant mes écouteurs, et en étant sur un scooter, en bougeant dans le nord de la Thaïlande, ou en faisant un tour au Vietnam, en devant m'arrêter sur la première place que je trouvais pour pouvoir faire la présentation. Il y avait plein de trucs un peu marrants, de débrouillardises brouillardises. Donc j 'ai essayé de trouver le meilleur des deux mondes. Avec un peu des galères, un jour, j 'ai mon ordinateur qui a cassé. Donc il fallait trouver une solution, il fallait vite trouver de manière de le réparer. J 'ai dû changer d 'île, prendre un machin, un tuktuk puis un scooter pour arriver à un endroit. J 'ai fait genre une demi -journée de voyages pour arriver à un endroit qui pouvait réparer mon ordinateur. Donc plein de trucs un peu voyages, débrouillardise, en même temps en faisant un Erasmus dans une bonne université chinoise. Donc c 'est un peu le meilleur des deux mondes, c 'est vrai. J 'ai trop aimé l'expérience. J 'ai appris pleins de trucs sur moi -même, à me débrouiller, me développer, trouver des solutions quand il fallait, résoudre des problèmes et réussir à faire ce que je voulais faire quand je voulais le faire aussi. Et parfois fallait aussi se forcer à bosser et mettre des priorités quoi, parce que j'ai eu quelques périodes de rush quand même, où je pouvais pas trop profiter de l'endroit où on était.
Victoria : Ouais, ok nickel. Du coup pour moi ce qui ressort c'est surtout bah toujours trouver des solutions, pas mal s'adapter aussi je trouve et le côté indépendance, liberté et tout du coup de quand même pouvoir faire les deux quoi mais de pouvoir faire ta journée comme tu voulais avec ses contraintes.
Luca : Ca me semble bien, je pense que t'as pris tous les bons points. Alors là ça va être un peu différent, c'est plutôt le lien entre MDG et mon taf de tous les jours. Donc moi comme je disais au début, je travaille donc à temps plein chez Jet Import et j'ai des horaires très décalés, j 'ai des événements qui terminent à 1h du matin mais le lendemain je recommence à 9h au travail quoi. Et mon entreprise c'est des flamands, donc il y a la mentalité qui va avec, qui est de beaucoup travailler et que c'est normal. Tu comptes pas tes heures, tu calcules rien. Et moi de base, c 'est quelque chose qui me convient bien. Moi, quand je fais un truc, je le sais tout à l 'heure, quand je fais un truc, je fais à 3 000%. Et moi je vis un peu avec des objectifs, tu vois, ça me drive un peu, tu vois, réussir à faire des bons chiffres, à faire des bons trucs, c'est ça qui fait que je me lève le matin. Et donc à côté de mon taf, j'ai MDG, l'entreprise de disc golf, et c'est partout en Europe. Donc mes associés, ils sont en voyage 6 à 8 mois sur l 'année, sans rentrer en Belgique,

ils bossent chaque semaine un événement, donc ils passent d 'événements en événement. Et en fait il y a des événements, où on ne fait que de la post -production, on filme juste pour nous et pour mettre sur Youtube, donc on a besoin de moins de gens. Alors que les gros événements, où on filme en live, on a besoin de beaucoup plus de gens, parce qu 'il y a plus de caméras, il y a un drone, il y a plein de trucs, donc c 'est plus grand. Et donc nous, tous les personnes extra qui viennent, on va les payer. Et donc l 'objectif aussi, c 'est une économie de maximum d 'argent. Et donc c'est pour ça que moi, je ne vais que aux endroits où on a vraiment besoin de gens. Comme ça, non seulement je peux aider, en plus, c 'est ce endroit -là où il y a les gens importants qui sont du tour professionel, avec qui je vais négocier et pouvoir discuter. Donc moi, je vais aller aux endroits stratégiques, c 'est ça à l 'idée. Et c 'est comme ça que moi, je combine les deux. Je vais faire mon job plein de temps ici. Et puis après, je vais partir, je vais faire un aller -retour le week -end, je vais sur place puis je reviens et je travaille. Et je dis ça parce que du coup, c 'est ce côté où moi, je dois tout combiner. Et donc ça, c 'est toujours un conflit que avec les flamands de mon taf parce qu'ils travaillent beaucoup. Ils aiment pas trop quand je pars en vacances ou si je pose des jours à des moments plus intenses, etc. Et donc, c 'est des combats à chaque fois pour partir en vacances, pour pouvoir prendre mes jours de congés, parce que c 'est une période plus intense pour ça, etc. Et donc, c 'est beaucoup de management, beaucoup de discussions, de gestion, etc. Pour réussir à manager avec mes 20 jours de congés, de partir dans, genre, 8 pays différents sur une période de 3 mois. Donc c 'est vrai que ça a beaucoup de compromis, beaucoup de discussions, beaucoup de stress, de gestion. Et donc, c 'est un peu le plus dur de devoir gérer un peu les deux. Pare que du coup, j'ai un job qui me fait 45 heures semaine, plus MDG où un truc où je dois être au quatre coins de l 'Europe toutes les deux semaines, et donc je n 'arrive pas à tout gérer. Et donc c 'est pour ça que j'ai réfléchi à quoi faire pour améliorer ça. Et je me suis dit, OK, il faut que je gère mieux mon temps et que je mette une priorité où il faut, et donc je me suis dit OK, je vais moins mettre de l 'intensité, donc mon caractère va être à 3 000% tout le temps, et je vais réussir à me dire OK, je peux pas être à 3 000% tout le temps partout. Il faut que tu doses parce que sinon tu n 'arrives pas, c 'est plus viable, et donc je décide de diminuer mon intensité de taf.
Victoria : Ok, je comprends. Donc ça, il faut mettre des priorités quoi. OK bah du coup pour les thèmes émergents, il y a toujours un peu le côté solution un peu, il faut que tu combines tout, donc gestion. Le fait que tu te donnes à 3000% donc l 'investissement, en mode comitment. . Et le côté un peu de challenge, de se dépasser, d 'avoir des objectifs et tout. Donc ça, pour moi, c 'est les trois trucs que j 'avais relevé. Donc si t'es d'accord on peut passer à la dernière histoire.
Luca : Très d 'accord. Donc comme je te disais tout à l'heure, mes parents me pretaient de l'argent quand je voulais m'acheter quelque chose, mais il fallait toujours que je rembourse. Et donc, à 16 ans, j 'ai voulu avoir une moto, et ils m 'ont prêté 2000€, ils m 'ont prêté l 'argent pour la moto et le permis, ils m 'ont dit ok, mais il faut que tu rembourses, il faut trouver une solution. Parce que bah c'était mon choix, c'était pas un besoin de base donc il faut que je rembourses. Et je suis trop content et reconnaissant qu'ils m'aient fait faire ça, parce que ça m'a vraiment appris la valeur de l 'argent, mais aussi sur ce qu 'il faut faire pour atteindre des objectifs, sur les sacrifices qu 'il faut faire parfois, et j 'ai envie de m 'acheter des vêtements ou d 'aller faire la fête, et tout, mais non, je peux pas, parce que il faut que je travaille pour pouvoir rembourser ça d 'abord.,
Victoria : Ok, on va trop bien, mais du coup on retrouve toujours un peu les idées de se débrouiller, trouver des solutions, etc. Et apprendre en vrai au final, tu l 'avais dit plusieurs fois en vrai avant aussi. Et aussi le fait de prioriser, comme dans l'histoir d'avant.
Luca : Ouais, ça, et aussi, ça comprend un peu ce qu 'il faut faire pour la valeur des choses, quoi. Et faire des choix pour profiter de certaines choses.
Victoria : Ouais, ouais t'as raison, je le rajoute. Ok du coup on a tous nos thèmes là. On va pouvoir se mettre d'accord sur 2 ou 3 thèmes principaux qui vont nous permettre de construire ton WHY.

Luca : Ok, toi tu verrais quoi ?
Victoria : Bah, c 'est toi qui vois ce que tu trouvais qui était important. Moi, je trouvais que pour moi, se dépasser, avec le côté challenge et objectif, c 'était quand même un truc qui ressortait dans pas mal de tes histoires.
Luca : Oui, oui.
Victoria : Et le côté solution aussi, je trouve. Qui est un peu lié au fait d 'apprendre, etc. Mais de trouver des solutions et d 'un peu aussi combinées, gérées, etc. En fait, c 'est à chaque fois un peu des nuances, tu vois.
Luca : Ouais, je suis d'accord pour le côté challenge, on peut partir là-dessus. Par contre le côté solution oui, mais je trouve que construire ça ressort plus en ce qui me concerne.
Victoria : OK, donc construire à la place des solutions, on part sur ça, c'est parfait. Donc là on peut se poser 5 minutes et réfléchir chacun de notre côté à formuler ton WHY en suivant la structure que tu vois sur la slide. Donc un verbe puis « afin de ». Je t'ai mis des exemples ici en dessous pour que tu comprennes. Donc on se retrouve dans 5 minutes et on confrontera nos deux phrases.
Luca : Ok parfait, on fait ça, à dans 5 minutes !
Luca : de mon côté c'est ok.
Victoria : Parfait, j'ai fini aussi, j'attendais ton retour. Tu peux commencer par me dire le WHY que tu as trouvé si tu veux.
Luca : Ca marche. Du coup moi en associant les thèmes j'ai trouvé « Se challenger afin de diffuser un contenu de qualité et construire une communauté ». Je sais pas ce que t'en penses ?
Victoria : Oui franchement j'aime bien, après la deuxième partie ça correspond plutôt à MDG plutôt que ton WHY personnel je trouve, t'es d'accord ?
Luca : Oui c'est vrai tu as raison j'avais pas fait gaffe… Et toi t'as trouvé quoi ?
Victoria : En soi t'inquiète, ça fait déjà une bonne base ! Moi j'ai trouvé « Se fixer des objectifs et se dépasser quotidiennement afin de construire quelque chose qui me dépasse ». Ca te parle ?
Luca : Oui franchement j'aime beaucoup ! Je préfère même par rapport au mien.
Victoria : Après on peut aussi les mixer si tu veux. Enfin le tien et le mien.
Luca : Non franchement le tien est cool, je suis convaincu.
Victoria : Ok nickel ! Alors on garde ça. Là le but ça va être de trouver 5 HOW qui vont être du coup comment est -ce que tu vas implémenter ton WHY et quelles sont les autres choses qui sont importantes à côté de ton WHY. Donc pour ça on peut reprendre ces thèmes là. Il y en avaient qui te parlaient plus ? Moi je trouvais que trouver des solutions ça ressortait dans pas mal de tes histoires. Il y a aussi le fait de prioriser la liberté et la flexibilité qui te correspondait bien.
Luca : Oui, 100% d'accord. J'ajouterai aussi le fait de créer du lien social, j'essaye de le mettre pas mal en avant aussi. Et positiver, après c'est un peu pareil que trouver des solutions ?
Victoria : Non pour moi c'est une nuance encore différente, ça peut être ton 4ème HOW pour moi. Et pour le dernier tu vois quoi ? J'hésite entre la résilience et le fait de prioriser.
Luca : Franchement les deux me conviennent mais je pense que le fait de prioriser est assez important, surtout dans un cadre professionnel donc je choisirai la priorisation.
Victoria : Ok top ben on a les 5 HOW ! S'ils te conviennent tous on peut les garder.
Luca : Oui ça me parait parfait ! Tu pourras me les envoyer ?
Victoria : Oui avec plaisir ! En tout cas merci beaucoup pour ton temps. Je te tiens au courant pour le prochain workshop et je t'envoie le powerpoint au propre au plus vite ! Bonne soirée.

13. Appendix 13 - Transcription of Anouche's second workshop

Victoria : Hello ! Merci beaucoup d'être là. Du coup comme je t'avais expliqué la première fois, pour faire suite au premier workshop, on va remplir le Business Model Canvas de ANOM. Tu connais le principe ? Comme tu es en école de commerce tu en as peut-être entendu parlé. J'ai remis un rappel ici si tu veux te rafraichir la mémoire.
Anouche : Oui, oui je connais ! Il faudra peut-être me réexpliquer parfois mais en gros j'ai saisi les concepts.
Victoria : OK nickel si tu connais. Donc on va remplir toutes les cases et ensuite on va revenir sur ton WHY et sur tes HOW et voir s 'il y a un peu des incohérences ou s 'il y a des choses à modifier par rapport à ton BMC actuel. Donc là pour remplir, tu vois les cases sur le PowerPoint, on peut le remplir ensemble du coup. Mais du coup je propose qu'on rentre déjà dans le vif du sujet et, on va peut -être commencer par la value proposition.
Anouche : Yes bah nous du coup on propose des services d'agence créative pour mettre en valeur des lieux d'exception. On va arriver avec notre petit matos, petit drone, appareil photo avec deux objectifs différents pour tout régler. Et on s 'adapte quoi, on va pas déranger un des clients, nous on va s 'adapter. Donc c 'était surtout l 'adaptabilité, la flexibilité de notre petite team.
Victoria : Ok, trop bien. Donc adaptabilitié, je note. Et du coup, si on passe sur, par exemple, les customer segments, vous aviez que les lodges, vraiment, ou parce que j 'avais vu qu'à un moment vous aviez fait même pas des restaurants ou des cafés, justement ? C 'est quoi un peu vos différents segments de clients?
Anouche : Alors c 'était forcément donc les lodges dans des lieux hyper reculés, c 'était aussi on a fait pour des restos, après tu peux mettre aussi réalisation de documentaires d 'aventure parce que ça on a fait, il n 'est pas encore sorti mais on est allé sur un trail de François D'Haene, je sais pas si tu connais, c 'est un ultratrailer et il a créé un événement un peu responsable de trails où c 'est en équipe, c 'est très fun et nous on était là bas en septembre dernier pour faire un documentaire sur cet événement et on s 'est mis en caméra embarquée pour montrer que même nous qui ne sommes pas dans l 'ultra, on pouvait se mettre sur le trail, on s 'est mis à courir sur la neige, enfin c 'était n 'importe quoi parce que les conditions étaient hyper hard, donc voilà, documentaire d 'aventure, restaurants, lodges reculés...
Victoria : Restaurants et cafés ou juste vraiment restaurants ?
Anouche : ça en fait on l 'a fait mais c 'était plus parce que c 'était des endroits qui nous aient kiffé mais c 'était pas vraiment payé payé quoi c 'était plus en échange, donc tu peux le mettre, mais voilà. Après si tu peux mettre événement sportif aussi
Victoria : Ouais, ok, très bien, événement sportif. Et est -ce que tu connais peut -être les pourcentages de ces customer segments ?
Anouche : Oui, lodges, peut-être, 40% et documentaires, pareil, ça nous prend le plus de temps, je dirais 30%. Le restaurant, je dirais, t 'es à 10%, c 'est très peu, et événement sportifs divers ça joue un peu à 20%.
Victoria : OK ça marche je note. On peut passer aux channels maintenant .
Anouche : Donc c 'est les différents, comment dire, c 'est les channels, je ne veux pas confondre, mais c 'est les canaux d 'acquisition, c'est...
Victoria : Oui, c 'est ça. Mais c 'est en gros, comment est -ce que tu vas contacter tes customers ou comment est -ce que eux te contactent et aussi comment est -ce que la value va être délivrée par la suite.
Anouche : Ok, ça marche. Et du coup, pour ça, tu peux mettre mailing, Instagram, justement toutes les aventures qu 'on faisait ou quoi, c 'était un peu notre portfolio, notre CV. On avait même à l 'époque un portfolio de toutes les photos qu 'on a eu fait, que ce soient des photos de paysage aussi, etc.
Victoria : Vous aviez un site internet ou pas?

Anouche : Tom avait fait un portfolio.
Victoria : Ah oui, donc un portfolio quoi, qu 'on pouvait y avoir un lien via votre Instagram et on pouvait y accéder ?
Anouche : Ouais exactement, avec toutes les photos. Après il y a un truc, je n 'en ai pas parlé parce qu 'on l 'a développé mais après on l 'a pris un peu sur standby, on avait développé une sorte de plateforme, la méthode ANOM. C 'était un truc pour apprendre aux gens à vivre plus d 'aventure dans leur life et comment monter un projet, tout ça. Parce qu 'on l 'a mis un peu en Standby, on voulait plus faire une marque finalement qu 'une plateforme, c 'est pour ça qu 'on avait changé. Si jamais tu veux en parler, tu peux en parler.
Victoria : Ouais ça marche, je le ferai.
Anouche : En gros c 'était ça et tu sais plus ou moins si les gens vous contactaient majoritairement pareil par mailing ou c 'était plutôt Instagram, par exemple la personne que j 'ai eu avant, elle m 'a dit que c 'était vraiment 80% de ses clients le contactaient via Instagram quoi. Il réalisait des vidéos, et même des marques qui voulaient des vidéos corporate venaient sur Instagram.
Anouche : Ok, énorme. Alors tout ce qui était lodge c 'était par mailing, mailing ensuite du call. Après Instagram c 'était, ouais, c 'était plus Instagram peut-être les événements sportifs d 'hiver. Mais Instagram souvent. C 'était un peu pour notre crédibilité entre guillemets quand on contactait par mail. Après si vous voulez en faire des recherches sur nous, nous connaître, souvent ça les faisait kiffer, voir des aventures à vélo en Afrique, des choses comme ça. Ils aimaient bien voir ce qu 'on disait donc c 'est plus pour checker en fait. C 'est pour ça que je te dis c 'est un peu le CV du digital nomade, finalement en plus de nos portfolios.
Victoria : Oui, parfait. Très bien, c 'est très clair. Et du coup, si tu veux, on peut peut -être passer sur les Customers Relationships. Ça va être un peu, du coup, décrire peut -être un peu quels étaient les relations avec les différents clients que vous aviez.
Anouche : Oui, pour les lodges, on a adoré parce que... Alors, on est tombés sur une cliente après, très chiante. En fait, elle ne nous laissait pas le lead, alors qu 'elle n 'était pas du tout créative et elle pensait qu'il fallait que tout soit très poétique, machin, genre Instagram, limite, elle écrivait une philosophie en caption qui fait 10 mètres de page. Donc, elle était très chiante, donc on a assez vite arrêté le contrat avc elle, mais très gentil sur le coup, en fait, ce qui est ouf avec les lodges, c 'est que tu t 'arrives en professionnel, donc ils ne te considèrent pas du tout comme un touriste, tu te retrouves à diner avec eux le soir, avec les owners, des lodges et tout. En Namibie, on s 'est retrouvés finalement à se boire des canons avec ceux qui avaient le lodge et là, c 'était incroyable. Du coup, on avait un lien hyper fort, entre guillemets, entre nos clients et nous -mêmes, donc ça, c 'était très cool. Ce qu 'on a beaucoup aimé aussi, on allait en bosser dans ces lodges, parce que des fois, on restait des semaines, c 'était la relation avec tous les employés. Ça devenait trop nos potes, parce que du coup, on pouvait leur parler normalement, tu vois, parce que souvent, ils ont appris des choses genre, tu dois être comme ça avec les touristes, avec les clients, machin, et avec nous, c 'était sans filtre, du coup, ça, c 'était très, très chouette. Donc, des liens d 'amitié assez cool, assez forts, on aimait bien leur montrer des choses, de ce qu'on faisait. C 'est vrai que j 'ai beaucoup, beaucoup aimé ça. Ça devenait un peu la famille, quoi. Enfin, pour te dire quoi, vraiment, c 'était trop chouette d 'être avec eux. Voilà, documentaire d 'aventure. Là aussi, c 'était cool, par exemple, quand on allait faire un petit docus dans le trail, on était un peu impressionnés au début, parce que François d'Haene, c 'est quand même une figure emblématique de l 'ultra -trail. Donc, j 'étais un petit peu impressionnée. Et au final, je pense que les liens que j 'ai fait sur ça, c 'était plus avec ceux qui faisaient la course, parce qu 'on s 'est mis dans la course avec eux, donc tu noues des liens assez fort quand tu fais du sport, quand tu es en groupe et dans la difficulté.
Victoria : Ouais ouais je suis d'accord. Ok, trop bien, et ouais du coup les restos ça vous en avait fait moins du coup, donc je sais pas si c 'était un peu comme une autre, je voulais que ça se passait, enfin c 'était chouette ou...

Anouche : C 'était moins... moins convivial. C 'était moins, ouais. Parce que y 'avait... C 'était juste le manager. Tu ne rencontres pas vraiment le propriétaire du restaurant et tout. Non, c 'était moins chouette.
Victoria : Ouais, c 'est ça. Et peut -être aussi que vos prestations sont réalisées plus rapidement aussi, peut -être, et du coup, c 'était pas comme avec les lodges où vous restiez plusieurs semaines et vous avez vraiment le temps de connaître l 'endroit et les gens surtout.
Anouche : Oui non tout à fait tu as bien résumé, là c 'était un rapide, la nourriture était très bonne, mais après c 'était tout quoi.
Victoria : Ouais, ok, donc relations clients moins chouettes. Ok, donc on peut passer aux key partners peut-être.
Anouche : Du coup notre partenaire numéro 1 d'aventure c'est notre sponsor, la marque Café du Cycliste. Ouais avec eux les relations qu'on a elles sont trop cool, encore une fois c'est la famille quoi. Ils nous suivent, ils écrivent des articles sur nous. Quand on est allés au Guatemala au Mexique, ils ont sorti un article dans leur rubrique La Gazette sur notre aventure. Ils nous avaient équipé en vêtements pour qu 'on gravisse le volcan. Donc c 'était très cool. Donc ouais, Café du cycliste, voilà tu peux en parler, ça correspond vraiment à notre branding, leur slogan c 'est Forever Outsider. Donc nous on se cherche vraiment parce qu 'on est toujours un peu des outsiders, des fois on n 'est pas forcément préparés, on est loin d 'être les meilleurs, mais on aime bien y aller quand même.
Victoria : Trop bien, j 'adore, c 'est trop bien. Et vous êtes en collaboration avec eux depuis combien de temps?
Anouche : Et bah ça fera bientôt, ça va faire une grosse année là. C 'est fou parce que j 'ai l 'impression que ça fait tellement longtemps parce que ils nous fournissent tellement de trucs mais ça va faire que un an.
Victoria : Ah ouais, c 'est fou.
Anouche : Pour les autres partenaires, qui eux étaient ponctuels, on a eu des sponsors sud -africains parce qu 'on voulait avoir des marques sud -africaines avec nous, comme on était basé là -bas. Donc on a trouvé des vélos gravel en Afrique du Sud, donc c 'était Rook Cycle. Et après, on a eu une marque trop cool aussi, RH77, pareil, un sud -africain qui avait monté sa marque de vêtements de vélo, qui avait été pro avant, et ils nous ont donné toute une collection pour le voyage, donc ça, ça a été un sponsor sur l 'habillement. Les vélos, on avait eu une remise, bon voilà, c 'était moins sponsor, mais ils adoraient nous repartager et tout, on met nos photos tout ça, donc ça, sur ça, c 'était cool.
Victoria : Ouais, trop chouette, trop bien, trop chouette. Ok, donc en gros c 'est ça plutôt les key partners, du coup ça va être, ouais surtout des sponsors en fait que vous avez eu quoi, des gens avec qui vous avez des relations un peu récurrentes qui sont autour de vous, ça va être surtout ça ou est -ce que t 'en vois d 'autres qu 'on aurait oublié peut -être des suppliers. Est-ce que vous avez des suppliers déjà ?
Anouche : Ah si, après y 'a une marque. Le mélod, le mélod, c 'est, bah pareil, ça a découlé aussi nos aventures. C 'est une marque de tout ce qui est électrolyte, hydratation, ça, on en a plein. Ils sont trop sympa aussi. Ah oui, et le Café du Cycliste ils nous avaient aussi donné un petit soutien financier pour qu 'on s 'achète du matos pour le tournage de l'Ultraspirit, du documentaire de trail, donc on n 'avait pu s'acheté des micros de qualité, etc.Donc voilà, c 'était cool aussi.
Victoria : Trop chouette c 'est hyper cool et ok parfait trop bien mais peut -être comme tu parlais un peu justement des des revenus etc on peut peut -être passer à ça du coup. Donc un peu expliquer si vous étiez rémunérés pour vos prestations, et si oui comment.

Anouche : Donc bah revenue streams donc du coup pour le documentaire bah on l 'a mis sur une plateforme Vimeo donc voilà au final on a eu quelques ventes quand même donc c 'était cool. Ensuite pour les lodges bah en fait c 'était assez énorme parce que t 'es logé et nourri

gratuitement et en même temps ils te payent les journées de shooting et après on fait il y a un MRR trop cool où chaque mois après avec le contenu qu 'on a on gère la com on fait tout en travail d 'édits on fait des montages vidéo et chaque mois après on délivre certaines quantités de vidéos sur toutes les plateformes qu 'ils ont et en fait on gère toute la com quoi. Donc pour ça on est payés chaque mois depuis qu'on a fait le shoot.
Victoria : Ok, donc ça c 'est tout, vous avez les revenus, ouais, trop bien. Et les restaurants, est -ce que eux, ils vous offraient juste la nourriture, les restaurants par exemple?
Anouche : On n 'a vraiment pas fait beaucoup, c 'était juste la nourriture.
Victoria : Ok, ouais, d 'accord, ok. Et par exemple, si on parle de l 'événement sportif, eux, est -ce qu 'ils vous rémuneraient, ou est -ce que c 'est juste pour que vous faire de la pub à vous?
Anouche : On a été invité sur des événements, donc tu payais pas forcément les frais d 'inscription, donc c 'est des invitations en gros.
Victoria : Ok, donc, couverture d 'événement, c 'est plus invitation.
Anouche : C 'est ça, et les sponsors bah pareil, une dotation contre du contenu récurrent.
Victoria : Ouais donc dotation en nature alors plutôt c 'est ça ?
Anouche : Ouais, dotation d 'équipement, exactement. Pour une valeur, tu vois, genre café du cycliste, nous c 'est... Sur chaque saison, printemps/été, autome/niver, on a 2000 euros, chacun d 'équipement.
Victoria : Ouais, c 'est énorme. Ok, nickel. Je ne sais pas si tu vois autre chose pour cette catégorie ?
Anouche : Et après, ah oui, ce qu 'on a fait. Donc il y avait la méthode anome, où on a dû en vendre quelques -unes. Donc ça c'était la formation mais on a fait un peu de coaching aussi. On proposait du coaching pour la formation et on en a eu une qui était vraiment à fond et on a dû faire trois séances de coaching avec elle parce qu 'elle était dans un moment un peu difficile, où elle était en changement de cap.
Victoria : Ok, c 'est cool, c 'est hyper diversifié. Tu m'avais aussi parlé du fait que vous donniez des cours aussi avec Tom ?

Anouche : Oui effectivement on donne des modules dans une école de commerce, et là c'est plus axé sur le digital et sur fonder sa boite. Et là, l 'année prochaine, je vais sûrement animer un module plus dans le marketing, dans l 'événementiel sportif, tout ça. Donc, oui, là, ça peut rejoindre, tu peux le noter.
Victoria : C 'est trop bien, du coup, si tu veux, on peut passer au coup alors, comme on a fait les revenus. Maintenant on peut faire les couts. Donc ça va être un peu expliquer vos couts principaux en tant qu'ANOM Agency et ANOM Adventures.
Anouche : Yes, carrément. Alors, pour les lodges, tu payes, nous, comme on faisait des campaigns e -mail, on avait payé un abonnement Lemlist, tu sais, c 'est l 'automatisation de mail, c 'est pas très cher. Après, je dirais qu 'il y avait, sur les premiers, il y avait le coût essence, location de voiture, mais après, la deuxième fois qu 'on est revenus, ils nous ont tout couvert le transport. Donc, voilà. Enfin, c 'est pas des coûts très élevés, quoi, tu vois. Ça qui est très, très cool. Enfin, aujourd 'hui, il n 'y a pas du tout de coût, tu vois... si, bah, il y avait l 'équipement. Quand j 'achetais mon drone en Afrique du Sud, coup de l 'équipement, ouais. Le vélo en lui -même, bien sûr, après il y a tout ce qui est à alimentation quand tu fais une aventure, tu pars en aventure aussi. Ça peut être un coup. L 'équipement, GPS, satellite, tente, sac de couchage, tout ça, tout ça. Après, pour la méthode ANOM, la plateforme, si elle coûtait hyper cher en fait. On hébergait sur une plateforme qui s 'appelle kajabi, et genre, ça coûte 200 balles par mois donc t 'as envie de vendre quoi. C 'est trop chiant.
Victoria : Est -ce que vous avez vendu pour 200 ou pas? Est -ce que vous l 'avez amortie?
Anouche : Oui mais on l 'a amorti, mais le problème c 'est que c 'était tous les mois et sauf que tous les mois où au début il y avait des mois où on n 'est pas forcément quoi. Donc c 'est plus un coup qu 'on a vite arrêté parce que la plateforme était trop chère tout simplement.

Victoria : Ok donc on est bon au niveau des couts ? Et tu dirais que les plus gros couts, c 'était quoi?
Anouche : Dans la logique, c 'était l 'équipement.
Victoria : Tout compris quoi, parce que ça, l 'équipement, c 'est global quoi, mais c 'est sûr. Ok, nickel. Du coup, on peut juste terminer avec les key activities, alors, et les key ressources. On va peut -être, on va peut -être commencer d 'abord par les key activities, parce que les key ressources sont liées aux key activities. Du coup, les key activities, c 'est plus de façon opérationnelle. Voilà, ce que vous faisiez, comment ça se découpait, en fait, comment vous arriviez à délivrer votre value proposition aux gens.
Anouche : Alors du coup, shooting photo, montage vidéo, création de contenu personnalisé, community management, tu peux même mettre ça. Bah création d 'une méthode, la méthode ANOM, compétences en coaching, tu peux mettre aussi... Ouais, voilà, je pense que c 'est ça. Après tu peux mettre aussi capacité physique et mentale, je sais pas si ça rentre dedans mais voilà.
Victoria : Mais ça, je pense que je peux les mettre dans les key ressource, plutôt.
Anouche : Ah, oui oui t'as raison. Ca résume bien tout là on est bon je pense.
Victoria : Et donc les key resources, ça va être ce dont vous aviez besoin concrètement pour réaliser toutes ces activités quoi donc ça va être le matériel, certaines compétences aussi et du coup les gens qui étaient investis donc dans ce cas là c 'était que vous deux c 'est ça ou est -ce que vous avez déjà travaillé avec d 'autres personnes ?
Anouche : Ouais non, c 'était plutôt plus nous deux quand même, majoritairement que nous deux. Compétences, la langue aussi, parce que ça peut être une barrière des fois, pour communiquer. Capacité, physique pour tout ce qui va être aventure, donc il y a une préparation physique, pareil, le mental. Tous les jours, c 'est toi qui te mets la claque quand tu entreprends, c 'est personne qui va te la mettre. Alors les ressources, bah le matériel... Après pareil, on s 'est pas mal formés aussi pour regarder plein de vidéos, surtout tout le temps avec la photo. Donc formation via internet pour chercher des façons de faire, des nouvelles façons de créer du contenu, etc. Donc mise à jour, continuelles, des dernières prènes, des méthodes, des machins. Formation via du contenu sur internet, vidéo, podcast, etc.
Victoria : Trop bien, si tu voies autre chose qu'on a oublié...?
Anouche : Ouais non, là ça me va, ça me parait complet. C'est cool il est bien rempli.
Victoria : OK cool. Normalement, là on a fait le plus long, donc ce qu 'on va faire juste maintenant, c 'est revenir sur ton WHY et tes HOW, et passer en revue tout le BMC qu'on vient de remplir, case par case, pour confronter chaque case avec ton WHY et tes HOW. Donc en gros, est-ce que la case te convient, et si pas, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour la changer ?
Anouche : Ok, alors, donc c 'est pas toujours évident, donc key Activities, moi c 'est des choses que j 'aime faire, le montage vidéo, la création, etc. Tout ce qui va être créativité et tout, même le coaching, parce que j 'adore la relation avec les personnes et surtout, quand tu coaches, tu viens vraiment en aide, donc ça c 'est vraiment plaisir au travail, à fond et liens sociaux, ça j 'aime trop. Donc voilà, donc beaucoup ça s 'apparente bien à ces HOW. Et puis en fait, après, création de contenu c 'est moins du challenge, mais ça participe à construire quelque chose de cool sur le long terme. Par contre, ce challenger, tout ce qui va être la création d 'une formation, le coaching, tu peux souvent avoir ce qu 'on appelle le syndrome de l 'imposteur. Donc pour moi c 'est un vrai challenge et du coup, il faut avoir confiance en toi et de toute façon, let's go, si t 'apportes de la valeur à des gens, il t 'auras toujours des gens qui se moqueront de toi ou quoi, mais tu t 'en fiches en fait.
Victoria : Juste du coup, tu aimerais bien alors peut -être plus développer l 'aspect coaching et les formations alors comme c 'est des trucs qui sont moins présentes actuellement, mais que tu adores vraiment faire et qui correspondent à fond avec ce que tu es ?
Anouche : Ouais carrément.
Victoria : Ok trop bien.

Anouche : C 'est vrai et aujourd 'hui, avec les cours que je donne, c 'est vrai qu 'il faut que j 'essaie toujours de plus me challenger, d 'apporter encore plus de valeur aux gens, il y a encore plein de trucs à faire sur ça pour être meilleure. J 'essaie d 'être beaucoup plus pédagogue et tout et c 'est pas toujours évident.
Victoria : Ouais, trop bien. Ok, parfait. Du coup, ouais, tu peux reprendre sur Customer Relationships.
Anouche : Ouais, customer relationship, bah ...
Victoria : Là, c 'est peut -être par exemple, les restaurants, c 'est un truc qui t 'a pas plu, donc que tu n 'aurais pas envie de continuer, quoi, par exemple.
Anouche : Ouais, exactement. J 'adore faire la cuisine, mais euh... Ouais, prendre des photos de plat ou que c 'est même pas forcément euh... Enfin... Ouais, je trouve ça un peu moins euh... Ça, on pourrait le virer, tu vois. Ça fait pas partie des nouveaux objectifs, par exemple. Après le reste, bah plaisir au travail à fond, c 'était tellement ouf de tout ça, donc en vrai c 'était très cool. Bah du coup customer segments ça va découler de ça quoi.
Victoria : Oui tout à fait. Et est-ce qu'il y en aurait d'autres que tu aurais envie de développer ?
Anouche : Bah, si j 'ai l 'occasion de retourner en Afrique à d 'autres endroits, ouais, ce serait aller chercher d 'autres clients, donc de nouveaux objectifs, parce que c 'est quand même un truc assez pratique, en fait, une fois que tu es sur le terrain et que tu as fait tout ton shooting, toutes tes photos et que tu arrives à tenir 6 mois avec et avoir eu un contrat avec le client, ça c 'est trop bien. Donc peut -être trouver de nouveaux clients. Voilà, si j 'ai l 'occasion, parce qu 'après, c 'est assez scalable entre guillemets. Événements sportifs d 'hiver, oui, oui, oui, oui, ça pourrait rentrer si on arrive à sponsoriser ou être sur des événements pour se faire connaître, ça peut être cool. Voilà.
Victoria : Okay.
Anouche : Après channels, ... Je pense que…
Victoria : Ouais, par exemple, il n 'y a pas l 'idée de faire un site internet ? ça fonctionnait bien pour vous comme ça, c 'est ça, via le mail et l 'Instagram j'ai l'impression.
Anouche : Si tu peux toujours faire mieux, mettre en place un système de pub, un système d 'ads, ce qu 'on n 'a pas encore fait avec le café mais qu 'on va essayer de faire dans les prochains mois pour voir un peu ce que ça donne, toujours optimisé donc tu peux aller chercher des clients grâce à ça, ça c 'est un truc qu 'on ne maîtrise pas encore mais qu 'on a envie d 'apprendre à maîtriser.
Victoria : Ok, voilà. Ensuite, toi, tu passes à ce que tu veux. Je pense que la value proposition, du coup, ça va... Enfin, ça, je ne pense pas que ça va changer, si?
Anouche : Ouais, clairement, ça restera comme ça, je pense. Les couts maintenant, bah, l 'équipement, c 'est plus un cout, du coup, aujourd 'hui, comme on l 'a, et il a été remboursé. Si on refaisait une plateforme avec la méthode aujourd 'hui, ben, on a conservé la méthode, enfin les écrits, en tout cas. Il faudrait refaire une méthode sur une plateforme qui soit moins coûteuse que celle -ci, parce que c 'est un peu coûteux, surtout si on a moins le temps de passer du temps dessus. Voilà. Du coup maintenant pour les sponsors, donc dans les key partners,... cool pour le lien social aussi, ça c 'était cool de faire partie d 'une communauté aussi, d 'une marque, tout ça. Et puis même faire partie, ouais, faire partie d 'une marque, c 'est cool, une marque qui nous plaît.
Victoria : Ouais, une marque qui est alignée un peu avec vos valeurs et tout quoi.
Anouche : Ouais, valeurs.
Victoria : Et alors peut -être que du coup, genre quoi, les deux autres, vous aimez un peu moins parce que c 'est pas un lien qui va perpétuer dans le temps, c 'est ça en fait ?
Anouche : Oui, exactement, les sponsors de matos sud-africain bah c 'est un peu fini, moi j 'ai revendu mon vélo là -bas. Oui c 'est ça. Le vélo, on n 'a pas envie de devenir un fluenceur. Enfin, c 'est cool parce qu 'on s 'entendait bien avec le gars et tout, mais c 'est pas notre but d 'avoir des produits et de montrer tous les produits, machin. Mais voilà, avec les produits

hydratants, tout ça, moi j 'ai un peu du mal de même à m'alimenter quand je fais du sport, donc bon. Voilà, donc à voirvoir, si, on continue avec ça, peut -être de nouveaux objectifs là -dessus, avoir, ouais.
Victoria : Ok, trop bien.
Anouche : Key ressources, je saurais pas trop quoi te dire là pour le coup. Comme c 'est plus les mêmes ressources aujourd 'hui. Mais ensuite ou après, bah continuez à s 'entraîner, peut -être s 'entraîner sur d 'autres sports aussi. Par exemple, tu vois, moi aujourd 'hui, si je veux faire un triathlon ou une aventure comme ça, je suis bloquée parce je fait un peu de crawl, mais je suis pas à l'aise, tu vois. J 'adore la plongée sous -marine, c 'est un truc que j 'adore, mais voilà. Par exemple, et bah après le top, par exemple, si on veut faire une aventure à cheval, ça pourrait être, marrant.
Victoria : Ouais c 'est ça donc un peu vos compétences en fait, genre continuer à développer vos compétences pour proposer de nouveaux contenus et tout quoi.
Anouche : Ouais c 'est ça, c 'est exactement ça.
Victoria : Et en vrai ça fait un peu partie justement d 'aller de nouveaux objectifs, se challenger et tout quoi. C 'est toujours apprendre en fait des choses nouvelles quoi.
Anouche : C 'est ça. Et là, tu peux peut -être même rajouter le podcast « Apprendre des autres » en continuant à aller interviewer d 'autres personnes et tout, et changer sur ce qu 'ils ont fait, et c 'est toujours hyper inspirant à chaque fois.
Victoria : Ok, ouais, nickel, trop bien. Donc je sais pas si tu voulais ajouter un truc ou si on passe à la dernière case, du coup.
Anouche : Je pense que là on est bon là dessus et la dernière case, ah oui donc la revenue stream
Victoria : C 'était plus en mode, oui. Est -ce qu 'il y avait par exemple des gens qui vous donnaient de l 'argent avec qui tu veux plus forcément travailler, à part les restaurants du coup, ou est -ce qu 'il y a des nouveaux revenus que tu as envie de développer?
Anouche : Du coup, il y a eu les cours, après il y a le café, quand même, donc après tu verras si t 'en parles ou pas. Sinon, oui, tu vois, les événements, aujourd 'hui, comme on a moins le temps, on fait moins d 'événements, tu vois. Parce qu 'on axe sur notre autre projet, donc on fait moins, on continue, on fait moins d 'événements. Après, on a quand même fait quelques courses, on a fait une course de trail là qui était assez inroyable, parce que c 'était sponso par Café du Cycliste et c 'était trop chouette. Mais on aime bien créer nos petites aventures en autonomie sans, tu vois, ça dépend, ça dépend des fois. Donc là, tu vois, pour cet été, par exemple, on aimerait bien s 'inscrire à une cyclosportive, tu vois. Mais après, on prendra autant de plaisir à se challenger tous les deux sur une aventure qu 'on aura définie nous -mêmes, tu vois. Donc voilà. Mais ça fait pas partie des revenue streams, ce que je dis.
Victoria : Bah, si, du coup, ça peut être via des sponsors, quoi. Que vous faites votre aventure de votre côté, et vous avez des sponsors qui vous financent. Ou alors, est -ce que ce serait quelque chose que vous auriez envie de refaire comme l 'aventure en amiB, mais de trouver d 'autres sponsors qui vous sponsorisent, même limite qui vous paient toute votre aventure, tu vois, pour faire ça, enfin, je veux dire ?
Anouche : Ouais, ça tu peux le noter, après c 'est toujours plus facile à dire sur le papier et plus dur après, en réalité tu vois. Oui, oui, idéalement. là tu vois, on avait peut -être un gars qui allait faire un peu un exploit, il voulait traverser tous les déserts en autonomie tout seul, en courant, et on devait peut -être aller filmer le filmer, être un peu en mode caméra embarquée, en Namibie, parce qu 'on avait rencontré un gars là -bas, au final comme on a développé notre activité à côté, on n 'avait pas relancé, mais on était en contact avec le gars et on devait aller le filmer. Tu peux mettre, aller réaliser des documentaires, et vraiment être rémunérés pour réaliser le docu de quelqu 'un.Et après, peut -être pour les lodges que tu peux mettre, du coup, retourner sur les lieux et puis être plus créatif encore pour fidéliser le partenaire. Fidéliser le contrat et le partenaire.

Victoria : Et est -ce que tu n 'aurais pas envie de lancer ça en France ou je ne sais pas si vous avez déjà réfléchi à faire ce genre de contenu pour des gites ou des machins comme ça en France, tu vois?
Anouche : On avait réfléchi à ça, mais en fait en France, tu as plein d 'agences de com, tu as pleins de photographes, c 'est moins... Tu vois, il y a moins cette vibe, je trouve, de freelance, donc en tout cas, ça nous animait moins. Beaucoup moins qu'en Afrique, dans des lieux où t 'as vraiment personne, où ça nous faisait déjà kiffer d 'être là. On préfère le faire loin de tout. Parce qu 'il y avait un côté un peu aventure aussi., qu'on retrouvera moins en France je pense.
Victoria : Ok, non mais c 'est bien, c 'est cool, mais ça rejoint un peu le plaisir au travail et enfin je veux dire que du coup vous préférez quand même le faire en Afrique parce que c 'est plus aligné avec ça quoi.
Anouche : Ouais, il y a ce côté d 'aventure, on découvre aussi quelque chose, après je dis pas en France, je connais pas partout mais je pense que ça marcherait un peu moins.
Victoria : Ouais peut -être, non non mais oui, je me demandais, ok.
Anouche : Un moment on s 'était dit, mais bon, c 'était parce que par des connaissances, des machins, on s 'était dit bah vas -y, on va faire un shoot et tout, mais après on n 'avait pas non plus envie de... Après en France, j 'avais l 'impression qu 'on allait devenir plutôt photographes et tout, et je ne voulais pas que me focus uniquement dans ça, tu vois, genre c 'est vraiment un truc qui nous a fait tellement kiffer en Afrique, mais en France, ça n 'aurait pas été la même vibe quoi.
Victoria : Ouais, je comprends, trop bien. Ok.
Anouche : Un peu que ça reste plaisir en France et que ce soit plus nos aventures qu 'on allait shooter, mettre en image ce qu 'on fait, tu vois, enfin moi là quoi, pas à le faire comme une contrainte.
Victoria : Ok, très bien, c 'est pas mal en vrai, on a quand même modifié quelques trucs, c 'est cool, trop bien, merci beaucoup en tout cas.

14. Appendix 14 - Transcription of Gaetan’s second workshop

Victoria : Parfait, le but ça va être au début du coup de, on va du coup faire rapidement, on va pas passer une heure dessus, mais juste rapidement on va remplir ton BMC, je t’ai mis ici un rappel . Donc on va remplir toutes les cases et ensuite on va revenir sur ton WHY et sur tes HOW et voir s 'il y a un peu des incohérences ou s 'il y a des choses à modifier par rapport à ton BMC actuel. Donc là pour remplir, tu vois les cases sur le PowerPoint, je ne sais pas si tu veux qu 'on le fasse maintenant ensemble, si tu veux juste prendre cinq minutes pour essayer d 'y réfléchir un peu, cinq, dix minutes pour le faire toi -même ou...
Gaetan : Non, on peut le faire ensemble. Donc, on est sûr de ne pas trop me tromper sur les termes et tout.
Victoria : Ouais, c 'est ça. Ok, c 'est trop bien. Mais du coup, ouais, donc on va peut -être commencer par, je pense, la value proposition. C 'est un peu le truc principal qui concerne la capsule. Donc ce que qu 'elle est, qu 'est -ce que tu offres à tes clients? Qu 'est -ce que tu te distingues de tes partenaires? Et voilà, si tu offres des produits, des services, donc toi, dans ton cas, c 'est des vidéos plutôt. Mais voilà, comment est -ce que tu te définirais ta value proposition?
Gaetan : Du coup, purement, en vidéo, je trouve que ce qui me différencie des autres c 'est plus au niveau du style, du coup, donc quelque chose de peut -être plus cinématique que ça soit au niveau des couleurs, des choix des plans, etc. Donc quoi, je dirais un style plus cinématique, globalement, qui m 'est propre. Je pars du principe que si les gens m 'ont choisi moi, c 'est parce que ils connaissent un peu mon travail et ils veulent avoir un style spécifique. Je pense pas que les gens vont venir chez moi en voulant un truc qui n 'est pas du tout cinématique, qui n 'a pas du tout une colorimétrie propre, ni rien. Alors, il ne fallait pas me choisir, tu vois. Donc, je

pense que c 'est plus ça, la proposition, en tout cas, ce qui est devenu La Capsule, c 'est un truc propre et pro et cinématique.
Victoria : Ok, ok, parfait. Ensuite, je ne sais pas si on a une autre qui te parle plus. Tu parlais des deux en dessous, cost structure et revenue streams. Si c 'est celle qui te parle le plus, on peut peut -être passer à celle -là.
Gaetan: Yes! Qu 'est -ce que tu entends exactement par revenue streams ?
Victoria : En gros ça va être c 'est un peu tout ce qui est relatif aux sources de payement, par quel moyen aussi. Et le fait que ce soit des clients, et donc payements, récurrents ou pas.
Gaetan: Du coup, si je devais résumer la majorité de ça, je dirais que c 'est plus qu 'il y a des partenariats. Donc plutôt des marques qui payent pour s 'associer à mon travail. Le meilleur exemple, c 'est ici le documentaire avec les filles. C 'est leur sponsor qui délivre un budget pour les filles, tu vois, pour pouvoir avoir leurs marques associées à ce projet -là. Et moi, c 'est vers ça que j 'aimerais bien tendre à l 'avenir. C 'est plus passer par des marques, passer par le fond propre des athlètes ou des clients. Je n 'ai pas envie que ce soit mon client de manière directe qui débourse de l'argent pour avoir un produit final, mais plus une marque tierce qui s 'associe au projet commun pour pouvoir mettre sa marque sur le projet. Donc ça, c 'est pour le moment la plus grosse part de revenus de La Cmarapsule. C 'est des marques un peu externes au projet pour qu'elle puisse devenir interne au projet.
Victoria : Ok. Et du coup, c 'est les marques qui te payent directement ou c'est les gens que tu filmes, par exemple les Belgian Cheetas pour le docu ?
Gaetan: Ici c 'est un peu chelou avec le documentaire, je facture techniquement aux Belgian Cheetas, mais elles me payent avec l'argent de leurs sponsors. Donc je facture aux filles et elles se débrouillent. Mais dans les autres cas, quand c 'est l 'organisation de meetings d 'athlé qui m 'embauchent, c 'est pareil, c 'est le meeting qui me paye, mais c 'est subventionné par une marque. Donc, c 'est plus via du sponsoring et des partenariats, du coup, que j 'ai la majorité de mes revenus. Et après quand je fais de vidéos corporates, donc pour des entreprises, bah c'est le client qui paye directement.
Victoria : Ok, nickel, trop bien. Parfait, et du coup, les cost structures, ça va être de voir comment sont séparés tes couts quoi, donc couts de production, le matos, etc.
Gaetan: Yes, bah du coup,j 'ai mes lois sociales et mes impots, de toute façon. Après tout ce qui est licence de musique que je peux utiliser, je peux payer par moi aussi. Licence de logiciel, malheureusement. Et en vrai, en couts réguliers, j 'ai que ça, mais après j 'ai évidemment tout ce qui est matériel, qui est cher au début surtout. Ici j 'en achète moi mais quand même.
Victoria : C 'est ça, tu l'amortis par la suite, mais c 'est des coups fixes.
Gaetan: Voila.
Victoria : Donc matériel, t 'as quoi?
Gaetan: 3 caméras, objectif, un micro et tout ce qui est matériel de lumière.
Victoria : Ah, ouais, ok.
Gaetan: Qui coûte finalement assez cher pour fin, vite cher pour pas grand -chose. Donc c 'est quand même des couts assez conséquents à quand même intégrer dans certains devis. Parce que justement, il faut que ça puisse s 'amortir assez vite. Et comme c'est du matériel pro que, de nouveau, et que j'ai du matériel spécifique par rapport à mon style d 'image aussi quoi.
Victoria : Ouais, c 'est ça, ça se mérite. Les gens veulent de l 'image comme ça, donc il faut évidemment le compter dedans.
Gaetan: Ouais, c 'est ça. C'est pas de la vidéo à l'Iphone quoi.
Victoria : Ouais, ok, trop bien. Du coup, on peut passer, à une prochaine case, je propose par exemples les channels ? Donc ça va être comment tes clients te contactent ou comment toi tu les contactes, et comment tu délivres le résultat.
Gaetan: Etonnament c'est quasiment je dirais 80% qui passe par Instagram. Même les entreprises corporates passent par Instagram.
Victoria : Ok, d 'accord. Et le reste alors ça va être un site, ou quoi ?

Gaetan: Non, non, non, je n 'ai pas de site, j 'ai rien. Juste que pour le moment, ma page Instagram, qui est même sous mon nom, mais qui n'est pas sous le nom de La Capsule.
Victoria : Oui, j 'avoue, en fait, c 'est vrai. T 'en as pas une de La Capsule ?
Gaetan: J 'en avais eu une au début, au tout début, je crois une semaine après j 'avais une page en Instagram qui était prévue et tout. Mais à cause de mon logo, la page n 'était pas recommandable. Mais du coup, elle a duré une semaine, après je me suis fait striker. Au final, heureusement, je pense, parce que je trouve que c 'était mieux de pouvoir utiliser mon image propre. Comme ça, les gens voyaient qui j 'étais, qui était sous La Capture. Et je crois que ça a aidé aussi, parce que je vois plein de gens qui font un peu la même chose maintenant, et qui font ça sur une page dédiée. Deja de un, ça a du mal à décoller parce qu 'ils ne partent pas d 'une base d 'abonnés, qu 'ils auraient pu avoir sur leur compte perso. Et en plus de ça, on ne sait pas qui c 'est derrière. Donc on fait un heureusement que ça s 'est passé comme ça. Et en plus, vis -à -vis de mon WHY et tout justement, je trouve que c 'était bien de savoir si c 'est derrière la capture, directement. Du coup, non heureusement, mais ouais, j 'avais une page comme ça, mais du coup, à la base, j 'avais fait un espèce de drive, de fichiers Google, tu vois, qui est dans ma bio avec des tarifs, etc, mais je regarde un peu les stats il y a peut -être 6 ou 7 clics par mois sur ce truc. Et donc ouais, c'était un peu chelou, et je sais que plus tard je veux un site, mais je suis chaud d'avoir un truc bien propre mais c 'est très cher, c 'est vraiment plein de chers. Et au final, tout ça marche bien comme ça. Je me dis que les gens ne contactent pas Instagram. En fait, on s'en fout. Ça me sert de site en fait.
Victoria : Ok, d 'accord. Mais du coup tu dis 80%, mais donc ça veut dire qu 'il y a quand même un petit peu de gens qui viennent d 'autre part, ou c 'est des gens qui te connaissent déjà.
Gaetan: Ouais, après, les derniers 20% c 'est quand même par mail. Des gens qui chopper mon mail à droite à gauche. Après, il est pas compliqué du tout à trouver mon mail. Mais c 'est souvent des gens qui ont entendu parler de ce que je faisais, qui sont renseignés. Ils sont peut -être quand même passés par Instagram, mais qui me contactent quand même par mail.
Victoria : Oui je vois, peut-etre pour rendre le truc un peu plus pro quoi.
Gaetan: Exact, parce que même les devis et tout, c 'est des envois de fichiers par Instagram. C 'est vraiment devenu presque lunaire, quoi. J 'envoie même des factures. Parfois, je les envoie par Insta. Parfois, on envoie des screenshots, des paiements par Insta. Alors, que c 'est des grosses sociétés. Donc, en général, moi j 'envoie mes factures quand même par mail. Mais, ouais, la majorité, c 'est par Instagram.
Victoria : Ok. Et du coup, maintenant, les Customers Segments, ça va être du coup, quels sont tes clients. Et peut -être si tu peux dire le pourcentage que tu as maintenant, sur les derniers mois par exemple.
Gaetan: Moi je vais avoir peut -être 20% de trucs corporates et le reste c 'était des marques pour le sport donc c 'est plus vraiment corporate, ça reste des grosses marques qui étaient intéressés par s'associer pour des projets mais c 'est orienté sport donc c 'est plus forcément corporate tu vois. C 'est de nouveau pour faire des réels insta, mettre en avant des athlètes, des meetings, donc de nouveau c 'est des grosses marques.
Victoria : Ouais, ok. Et est -ce que tu différencierais pas par exemple, je sais pas, si des fois t 'as plus, tu couvres des événements comme tu dis des meetings et des choses comme ça, et des fois c 'est plus, plus axé sur l 'athlète, tu vois, ou même toi tu me parlais du fait que t 'avais fait des interviews d 'athlètes, etc. Est -ce que tu séparerais pas les deux...
Gaetan: Quoi les demandes externes et les demandes purement privées d'un athlète quoi ?
Victoria : Oui voilà, c 'est ça, c 'est ça.
Gaetan: Alors je dirais qu 'il y a 30% de demandes de marques et il reste encore 50% derrière de demandes d'athlètes.
Victoria : Oui, oui, c 'est ça, ok. Alors, on va dire les key activities, du coup, ça va être en gros plus d 'un côté opérationnel, comment fonctionne ton activité et comment tu découpes la production de ta value proposition.

Gaetan: Déjà la première chose, c 'est des debriefings avec le client pour avoir le terme de ce que eux veulent exactement pour ne pas trop être à côté au niveau de la production. En général, ça va assez vite parce que soit ils n 'arrivent pas à expliquer ce qu 'ils veulent et j 'ai carte blanche, soit ils expliquent, mais ils expliquent mal et au final, c 'est moi qui l 'interprete comme je veux et donc j'ai aussi carte blanche. Mais bon, ils ont l 'impression d 'avoir dit ce qu 'ils voulaient. Soit ils ont vraiment une idée précise de ce qu 'ils veulent et là 'est moi qui me démerde pour avoir exactement ce qu'ils veulent.Après moi je dois essayer de commencer à avoir des idées, donc j 'écris souvent des trucs soit devant un cahier, soit de mon téléphone pour avoir essayé d 'avoir des idées avant de commencer à filmer. Après il y a le tournage du coup. Après ça, la partie la plus importante, je dois trier mes images. Puis commencer à faire une première version de montage. Et après, faire l 'export qu 'il faut et l 'envoyer aux clients. En général, ils font des retours. De nouveau, même si c 'est parfait, ils aiment bien dire qu 'il y a un truc ou l 'autre qui doit changer juste pour avoir l 'impression d 'avoir participé au processus même d 'un point de vue artistique.
Victoria : Et du coup t 'envoies la vidéo souvent avec quoi comme, ce qu 'est le format?
Gaetan: Avec WeTransfer ou avec Drive, j 'ai un lien qui s 'efface après une semaine ou un mois. Ça dépend un peu des modalités. Et c 'est via ça que je sais voir si le lien a été ouvert ou pas.
Victoria : Ok, du coup, il nous reste alors les key ressources et les key partners. Ouais, du coup, les key ressources, ça va juste être ce dont, concrètement, tu as besoin pour faire tes vidéos, quoi. Donc en fait, ça va être le matériel, je présume, du coup, qu 'on a cité tout à l 'heure.
Gaetan: Ouais, ben en fait musique, logiciel et matos quoi. Enfin en vrai matériel il faut vraiment juste une caméra et un objectif et tu peux faire une vidéo quoi.
Victoria : Ok, et puis, bah, du coup, toi, est -ce que t 'es toujours tout seul à t 'occuper de ça ? T 'as jamais quelqu 'un qui t 'aide sur le tournage ou n 'importe quoi?
Gaetan: Ce sera l 'objectif à long-terme, mais pas pour le moment.
Victoria : Ok, trop bien. Et du coup, pour les key partners, ça va être du coup tous les gens qui sont en lien avec toi. Mais donc, ça va être tout le réseau de partenaires, qui interagissent avec ton business model finalement.
Gaetan: Je sais pas si j'arriverais à citer des partenaires types, à parti oui, les athlètes, c'est mes premiers partenaires en soi, les coachs aussi, et les responsables com des grosses boites. Par exemple chez Sibelga, ça s'était bien passé avec leur reponsable com donc il a fait en sorte que je participe sur d'autres projets.
Victoria : Ok. Parfait. Mais du coup les sponsors, je ne sais pas, je peux quand même peut -être les mettre, mais tu n 'as pas direct de contact avec eux, souvent.
Gaetan: Très rarement, quand c 'est des plus petites marques en général, oui. Ils me contactent direct parce qu 'ils ne sont pas de chichis. J 'avais eu un réel que je devais faire pour Adidas. Ce n 'est pas Adidas qui m 'a contacté. C 'est le manager du manager du manager qui a contacté le manager de l 'athlete, donc ouais ça passe par pas mal d'étapes du coup.
Victoria : Ouais ok, ça va. Alors, la dernière case, du coup, qu 'on doit faire, ça va être les relations clients qui va être, du coup, je pense, intéressants. Et donc là, pareil, essaye vraiment de concentrer sur ce qui est actuel, notamment par rapport au corporate. Et donc, tu peux décrire comme d 'hab, la relation client avec le côté plus athlète, avec le côté plus meeting, marque, et avec le côté corporate, tu vois.
Gaetan: Ok, donc on va commencer par les athlètes, je pense que c 'est plus simple mais plus parlant. A niveau des athlètes, ce qui est cool, c 'est qu 'ils savent que je parle le même langage que eux. Donc déjà, il y a une certaine proximité qui fait que c 'est moi et pas un mec qui ne connaît pas du tout l 'athlétisme. Genre même des journalistes, on trouve tous ça horrible parce que c 'est des gens qui ne sont pas spécifiques au sport. Donc déjà, rien que par rapport à ça, on est déjà plus proche que d 'autres prestataires. Et en plus, maintenant, ici, je les connais vraiment, vraiment bien. Donc, j 'ai même plus l 'impression qu 'on travaille et qu 'on fait des

vidéos. C 'est vraiment, je suis là parce que je suis là, mais je pourrais juste être là sans ma cam, ce serait pareil quoi. On passerait un tout aussi bon moment. Et ça, c 'est quand même méga intéressant. C 'est aussi pour ça qu 'on choisit moi maintenant, c 'est parce qu 'on se connaît et que c 'est la vibe du truc aussi.
Victoria : C 'est ça, c 'est de rendre l 'expérience aussi chouette, le process, pas seulement délivrer la vidéo quoi. , en plus que tu délivres le produit. La levée de la vidéo, c 'est aussi que ça se passe bien le process, que tu aies des bons moments avec eux. Pour eux, c 'est important ça aussi, tu veux dire qu 'ils savent qu 'avec toi, tout va être cool quoi tu vois. Ils vont pas seulement avoir une vidéo de qualité, mais juste tout va être sympa.
Gaetan: Ouais, un peu on passe un bon moment pendant qu 'on le fait. Ils savent qu 'après s 'ils veulent faire des modifs, moi j 'aurai aucun souci à faire des modifs et quand même pendant la production, ils ont quand même leurs mots à dire et moi ça ne me dérangera pas. Et je comprends en fait le mode de fonctionnement de chacun et je sais comment je vais réagir par rapport à telle situation. C 'est ce qu 'elles préfèrent aussi. Donc c 'est plus le fait que j 'arrive à être spécifique par rapport à chacun de mes clients puisque je les connais très bien. Ça c 'est méga important, je trouve, au niveau de la relation client. C 'est que je les connais très très bien. Ça c 'est principalement pour les athlètes. Même des gens avec qui j'ai jamais bossé, puisque c 'est des gens du milieu de l 'athlé, je sais plus ou moins qui c'est, je l 'ai déjà vu sur Instagram, ou en compétition, à des échauffements, etc. J 'ai déjà parlé en dehors du cadre, purement du projet vidéo. Donc je sais comment ils sont, plus ou moins, et je peux orienter par rapport à ce qu 'ils ont déjà fait, par rapport à comment ils sont, comment je pense qu 'ils sont et en général je ne me trompe pas trop. Donc ouais, c 'est méga important pour moi d 'être spécifique, vis -à -vis de chacun, même au niveau des musiques et tout en général. Si c 'est quelqu 'un avec qui je n 'ai jamais bossé, je vais sur son Instagram, je vais voir un peu ce qu'il a mis comme musique pour que je mettent des trucs qui sont plus ou moins similaires. Donc c 'est méga important pour moi d 'être spécifique par rapport à la relation client. J'irai pas jusqu'à dire que je m 'adapte, mais je fais en sorte qu 'on se comprenne.
Victoria : Ouais ok ça doit etre assez important je me doute. Et je présume que du coup y a une grand différence avec le côté corporate alors ?
Gaetan: Ouais clairement, clairement. Parce que là directement dès les premiers contacts en tout cas, déjà en général je sais pas à qui j'ai affaire parce qu 'il n 'y a pas vraiment de nom ou quoi, par exemple quand ils me contactent via le compte insta de l'entreprise mais pas leur perso.Donc déjà ça reste hyper corporete dès le début. Une demande toujours très très froide, très très, très distante, ouais. Et une fois sur place j 'ai toujours l 'impression d 'être le mec qui doit être au fond de la salle avec sa petite caméra et glace fermer sa gueule et faire son job. Donc c 'est compliqué, après si j 'ai plusieurs projets en général, je sais que j 'arrive à faire en sorte soit de faire marrer les gens avec une intervention ou quoi pour un peu briser la glasse et je demande toujours que on me présente quand j 'arrive. Déjà d 'un point de vue purement humain, les gens sont plus à l 'aise quand ils me connaissent, ils savent pourquoi je suis là, ils savent que c 'est pour leur entreprise, que c 'est pas forcément diffusé partout donc ils sont plus à l 'aise à la caméra Mais après moi ça me permet de faire des petites vannes, d 'un peu briser la glace derrière, ou c 'est plus marrant pour tout le monde au final surtout pour moi. Donc j'essaye quand même au fur et à mesure, étape par étape d 'avoir une petite touche plus personnelle avec tous ces gens là. Mais c 'est vraiment dur et c 'est parce que moi je dois me bouger le cul, ça ne sera jamais l 'initiative de ces gens là. Le truc c'est que ça va se ressentir à la vidéo quoi, donc au plus les gens sont à l'aise au plus la vidéo sera de qualité, paraitra naturelle et sera sympa à regarder. Et en plus de ça pour moi c'est plus agréable aussi quoi. Et, ouais, ça se ressent, je pense aussi un petit peu, même dans le côté athlétisme, en mode cette relation -là est méga importante. Même dans la qualité des photos.
Victoria : Ok ouais très bien. Et peut-être juste la troisième catégorie du coup ? Donc plus couverture d'évènements.

Gaetan: Ouais bah en fait c'est pareil que pour les athlètes, si je tombe sur des organisateurs sympas, mon taf aura tendance à être mieux réalisé en fait, tout simplement. Parce qu'il y aura plus de choses mises en place pour que je travaille bien, et aussi bah si le mec est sympa ça me donne plus envie de bien faire mon taf, logique. Après, ça n 'arrive quasiment jamais que les organisateurs soient chiants. Et s'ils veulent réitérer et qu'ils n'ont pas été cool, soit je dis non, soit j'augmente vraiment mes tarifs et s'ils acceptent bah au moins je me fais de l'argent et je vais travailler, enfin j'aurais vraiment l'impression de travailler. Donc je m'y retrouver autrement.
Victoria : Ok, parfait. Du coup, là, on a tout rempli pour le Business Model Canvas.
Gaetan: C 'est bien, ça me ressemble bien, je trouve.
Victoria: Ok top si t'es satisfait. Et juste, on va revenir, du coup, maintenant, sur ton WHY. Du coup, on s 'était mis d 'accord sur "se dépasser afin d 'être inspirant, à travers ma façon de voir et de faire les choses pour transmettre la juste émotion". Et les HOW avec le côté authenticité, le côté lien social hyper important, l 'humour, la discipline, et plus la justice. Voilà. Alors, j 'ai dupliqué le BMC et je mets les HOW et le WHY au dessus comme ça tu vois bien. Donc le but c'est de passer en revue toutes les cases qu'on a remplies et que tu commentes pour voir si c'est en accord avec ton WHY et tes HOW, ou s'il y aurait potentiellement des changement à faire pour le futur. Donc voilà, je ne sais pas si c 'est clair et par laquelle tu veux commencer.
Gaetan: Si c'est parfait, j'ai compris. On peut commencer de gauche à droite hein.
Victoria: Ouais, du coup les key partners.
Gaetan: Euh, je pense que ça serait plus travailler de manière moins directe avec les athlètes. En tout cas au niveau des partenaires, donc passer directement par le sponsor. Comme ça, on retire cette dimension de, j 'envoie une facture à la fin quoi. Donc je pense que, ouais, je vais me diriger là -dessus et je pense que ça augmenterait encore plus le lien social. J'ai toujours l'impression sinon que les gens pensent que j'ai été faux avec eux. Donc ouais, garder uniquement les sponsors d 'un point de vue vraiment partenaire commercial, pour justement mes partenaires tout court, soient les athlètes.
Victoria : Ouais, c 'est ça, voilà, ok. Pour renforcer le lien social. Nickel. Trop bien. Et du coup, dans les Key activities maintenant.
Gaetan: Je pense que si je devais changer quelque chose ce serait plus les modifications après le premier envoi. Ça, je trouve ça assez normal, en vrai, qu 'il y ait des gens avec des modifications. Mais si pouvais, si j 'avais la chance de pouvoir changer un truc, je retirerais ça. Parce qu 'à partir du moment où moi j 'envoie une première version, c 'est que c 'est une version qui me convient. Donc je suis dit ok avec ça quoi et c 'est trop chiant qu 'après les gens ils veulent faire des modifs mais je comprends tout à fait donc en soi ... Parfois, ça arrive que je dis, t 'as qu'une version, mon gars, à moins de gros gros désaccords sur la vidéo ou de problèmes, je peux te faire un deuxième export, mais en vrai, en vrai, non. Ouais, et du coup là ce serait lié plutôt en mode c 'est plus le HOW numéro 5 un peu juste en mode plus... Voilà, enfin moi je fais mon taf, tu me payes pour ça et si tu veux une version 2 limite, tu repayes un peu ou quoi... Ou bien, tu respectes juste ma vision artistique, Et de nouveau, tu m'as choisi parce que tu voulais un certain résulat, donc si t'es pas content tu peux le faire toi-même. Enfin je dirais jamais ça au client hein mais heu...
Victoria : Non non non, mais c 'est super, je comprends totalement, c 'est hyper bien. Pour la value proposition maintenant, j'ai pas l'impression qu'il faille modifier quelque chose.
Gaetan: Yes.
Victoria : Maintenant du coup les Customers Relationship.
Gaetan: Yes bah comme je te disais, arrêter avec les entreprises corporates ça serait le top, ça m 'arrangerait. Même si c 'est marrant, en fin de journée, je suis en général toujours content, parce que du coup j 'ai réussi tu vois à rentrer dans le groupe, mais je me suis fait chier pendant de la journée.

Victoria : Ouais, c 'est ça et donc toi en fait, même si t 'es mieux payé, c 'est quand même plus important pour toi que la journée et le process se passent bien en fait.
Gaetan: Ah ouais, clairement, clairement, clairement.
Victoria : Ok, trop bien. Et les events, là, est -ce que tu aurais envie de faire quelques modifs, notamment peut -être justement parler des modifications après envoi ou quoi?
Gaetan: Ouais, c 'est ça. Yes, qu'ils respectent le style et le directeur artistique, en même temps. Mais de nouveau, je peux comprendre qu 'un peu qui paye, qui veut un pouvoir décisionnaire aussi.
Victoria : C 'est ça, c 'est ça, ou alors à peut -être un peu redéfinir dans tes tarifs ou dans ton offre ou quoi.
Gaetan: Probablement, je pense qu 'il y a des trucs à faire avant de commencer à filmer. Souvent c 'est des petites structures ce que je te disais avant, chiants. Même au niveau des prix, ils trouvent toujours ça trop cher et tout. Alors qu 'en vrai, pour le travail que je fais, c 'est déjà hyper bas. Mais ça, ils se rendent pas compte. C 'est toujours plus compliqué avec les petites structures, surtout les structures que je connais. Mais du coup oui non, changer ce genre de truc je pense c 'est dur, mais je pouvais arrêter de faire 26 versions différentes pour qu 'il rajoute un logo claqué alors que j 'aurai 10 000 fois à pas pas ajouter de logo sur une vidéo, je me débrouille autrement pour insérer mon logo tu vois.
Victoria : Ouais je comprends bien. Et du coup, on peut passer peut -être au customer segment alors.
Gaetan: Je pense que je pourrais mettre 100% de marques, comme ça de nouveau, c 'est méga externe. Et ça peut être très vague comme finalité. Une marque peut me payer pour faire un documentaire animalier, ça m'est égal. C'est pas forcément obligé d'être dans le sport. Donc ça, je pense que ce serait l 'objectif à long terme, c 'est que je passe par du sponsorship pour que les marques veulent s 'associer à mon travail et me fassent confiance au niveau de la finalité du projet. Style, le documentaire, par exemple. Ici, je dois rendre de compte à personne sauf à la RTBF, qui m 'a quand même demandé de faire deux ou trois petits modifs au niveau des normes.
Victoria : Ok, parfait, je capte, trop bien. Au niveau des key ressources, bah, tu parlais de peut -être rajouter potentiellement des gens ou quoi. Je sais pas si c 'est plus long terme, moyen terme, je sais pas si...
Gaetan: Dans mes objectifs, c 'est avant les 5 ans de La Capsule.
Victoria : Ok, et ce serait pour t 'aider sur quel point ?
Gaetan: Plutôt la production, c'est à dire ce n 'est pas le tournage, le montage, mais plus envoyer les mails, avoir les accréditations, aller voir les lieux, se débrouiler pour avoir des débrouiller pour avoir des sponsorships. Pour que moi, je puisse vraiment me concentrer uniquement sur la partie artistique.
Victoria : Ouais ok. Et t'aurais des critères alors pour cette ou ces personnes qui rejoindraient La Capsule ?
Gaetan: Je pense que je ne demanderai pas d 'avoir certains diplômes, même au contraire, je préfère avoir un mec qui a appris tout seul que quelqu 'un qui est passé par des écoles de production, je ne sais pas si ça existe, je suppose, mais bref. Mais par contre, qu'il soit quand même méga intéressé par la vidéo. Il faut que ça soit sa passion globalement, mais pas forcément le sport, mais juste qu 'il soit vraiment méga intéressé par ce truc -là. Il faut que ce soit sa passion numero 1, un peu comme moi. Après je pense que quelqu 'un qui sait filmer ça m 'arrangerait aussi. Parce que du coup, ce serait plus facile au niveau des prises de vue. Mais par contre le montage, ça c 'est moi qui le fais quoi.
Victoria : Ok, ok, trop bien. Parfait. Et maintenant on peut passer du coup aux channels. Tu me parlais notamment du site internet, peut -être que tu voulais plus développer, peut -être.
Gaetan: Yes, je pense qu 'à l 'avenir, j 'aurai un site internet qui me servira aussi de portfolio. Parce que du coup, je vais avoir de plus en plus de projets qui ne pourront pas finir sur

Instagram. Style le documentaire, à part tous des trailers et tout, je ne pourrais pas vraiment communiquer là -dessus de manière rétroactive, je veux dire. Et aussi admettons que je gagne des prix pour le documentaire, bah il faudra que je le mette sur mon site si je veux garder une trace.
Victoria : Ouais, ok, trop bien et alors du coup, juste les deux derniers, du coup ça va être les couts. Bon après je sais pas s'il y a grand chose à dire...
Gaetan: Faudrait que j 'achète moins, en vrai. Par exemple j'imprime pas mal de photos que je mets dans une enveloppe pour les donner aux athlètes individuellement. Et en vrai, c 'est un peu abusé. Parce que je n 'ai aucun retour là -dessus à part que ça fait partie de l 'identité aussi de La Capsule et de mon identité propre. Après c'est pas directment lié aux HOW ou au WHY quoi.
Victoria : Ok, voilà du coup j 'ai rien ajouté au BMC, parce que c 'est pas directement lié, mais oui je comprends. Ok et du coup le dernier, les revenue streams.
Gaetan: Ouais, yes. Globalement, ce qui pourrait changer, c 'est juste que je mette plus cher, mes tarifs en fait. Je pense qu'au niveau de l'authenticité ben j'aurais l'impression que c'est moins authentique du coup mais par contre au niveau du numéro 4 je pense qu'il y aurait plus de justice parce que j 'ai toujours tendance à minimiser mon travail et surtout la qualité qu 'il peut y avoir derrière. Mais bon de nouveau, si je ne passe pas directement par l 'organisation ou l 'athlète, je ne vais absolument pas demander plus cher parce que je sais que c 'est pas un problème. C 'est plus pour rendre justice aux heures de taf que je passe.
Victoria : Ouais, mais oui, mais ce qui est totalement normal. Et c 'est vrai que toi, t 'es peut -être toujours un peu dans cette optique, où tu... Comme c 'est un peu ta passion, etc. Peut -être que tu te sens pas légitime de demander autant d 'argent, alors qu 'au final, bah... C 'est quand même un taf de malade. Je pense que le switch a dû être bizarre, tu vois, en mode de recevoir autant d 'argent pour des choses que tu fais gratuitement avant, quoi.
Gaetan: Yes, yes, yes. Exact, on va te le compris, vu que c 'est le mélange vraiment de mes passions. C 'est ça. J 'avais l 'impression de travailler, quand t 'y fies ce truc, c 'est... Oui. Et parfois, les gens se rendent pas compte, ok, je vais vite, parce que maintenant, parfois, vraiment, pour cet improjet, je vais vraiment t 'y faire vite. Genre, parfois, pour des réels, je fais genre 20 minutes. Ouais. Mais avant, je mettais une heure 30, tu vois. C 'est parce que j 'en ai fait 230 que, mais non, je vais faire 20 minutes. Donc, tu payes pas les 20 minutes, tu payes les 230 réels que j 'ai fait avant. C 'est la partie la plus compliquée de mon taf, c 'est de quantifier que je fais, sachant que c 'est la combinaison parfaite de toutes mes passions, quand même, musique, le sport et la vidéo. J 'ai jamais l 'impression de travailler contre.
Victoria : OK parfait, bah merci beaucoup pour ton temps c'était super chouette !

15. Appendix 15 - Transcription of Luca's second workshop

Victoria: Hello, donc aujourd'hui, le but ça va être de remplir ton BMC, je t'ai mis ici un rappel . Donc on va remplir toutes les cases et ensuite on va revenir sur ton WHY et sur tes HOW et voir s 'il y a un peu des incohérences ou s 'il y a des choses à modifier par rapport à ton BMC actuel. Donc là pour remplir, tu vois les cases sur le PowerPoint, on peut commencer par la case que tu préfères.
Luca: Ok donc peut-être d'abord les customer segments, c'est la base. Notre cible prioritaire pour notre activité B2C est le groupe des 25-54 ans, car ce segment représente près de 80 % de nos téléspectateurs. Pour qu'ils puissent regarder notre contenu, il faut qu'ils aient accès à l'internet sur un appareil et qu'ils utilisent YouTube.
Victoria: Yes ok top. Ensuite en vrai la value proposition c'est une des cases initiales aussi, utile pour planter le décor.

Luca: Yes, bah MDG Media est le seul média qui couvre tous les événements majeurs de disc golf en Europe comme j'avais déjà expliqué. Il est donc possible de retrouver l'intégralité de la saison européenne de disc golf sur notre chaîne YouTube. On offre une qualité supérieure de vidéos en filmant avec plus de 3 caméras et en publiant les vidéos dans un délai minimal, max dans les 24 heures. On couvre plusieurs groupes lors d'un même événement. Ce qu'aucun autre média n'est capable de faire à l'heure actuelle.
Victoria: Ok nice, c'est bien clair et complet. Tu peux peut-être passer aux key partners ?
Luca: Alors d'abord on a les tour managers, qui sont les personnes responsables de tous les événements sous la même autorité. Les Tour Managers les plus importants en Europe sont Matej Verl et Juha Kÿto, qui sont respectivement les Managers du PDGA Euro Tour et de l'European Pro Tour. Ce sont des personnes très importantes car elles sont chargées de donner l'autorisation aux sociétés de médias qui souhaitent filmer leurs événements.
Ensuite il y a les events organizers, qui ont pour rôle d'organiser un événement unique qui s'inscrit dans une tournée. Ce sont des partenaires clés car ce sont des responsables qui ont un impact sur les décisions importantes concernant le déroulement de l'événement. Ils disposent de toutes les informations et peuvent nous aider de multiples façons au cours de nos voyages.
Après on a les commentateurs, qui comme leur nom l'indique commentent les vidéos .
Il y a la team montage qui se charge que chaque vidéo soit prête au moment voulu.
Les athlètes aussi, c'est assez important car ils sont au coeur du process.
Et pour finir la team qui se charge de filmer, c'est la base de tout notre business, donc probablement la plus importante.
Victoria: Trop bien. Maintenant dans la logique on peut continuer avec les key activities ?
Luca: Yes. Comme j'ai dit plus haut, MDG Media c'est un média européen de disc golf. L'objectif est donc de filmer les événements majeurs de disc golf en Europe pour mettre en avant le sport, les joueurs et les parcours. On fournit également un contenu de qualité pour les réseaux sociaux en créant des films en coulisse, des vidéos teasers et des clips courts pour promouvoir les événements, les joueurs et les parcours.
Notre but c'est aussi d'aider au développement du disc golf en Europe et dans le monde.
Victoria: Yes ok parfait.
Luca: Je peux faire les key resources après si tu veux?
Victoria: Ca me parait bien !
Luca: Ok, du coup on en a trois principales, en tout cas ce à quoi je pense maintenant. Il y a d'abord l'engagement du public, car plus il y a d'engagement sur notre contenu, plus on ser mis en avant par l'algorithme, ce qui nous aidera à nous développer. Ensuite bah logiquement il y a les employés. Et pour finir le matériel nécessaire, que ça soit pour filmer, la logistique, le montage, etc. Enfin pour toutes nos key activities quoi.
Victoria: Oui c'est ça c'est logique, on fait le lien facilement.
Luca: Je peux décrire les channels maintenant, on en a pas mal. Il y a Youtube, les réseaux sociaux, notre site web, des sites externes aussi, le site de la PDGA et aussi le bouche à oreille même si c'est négligeable par rapport aux autres.
Victoria: Ok. Est-ce que tu pourrais un peu les décrire? Certaines ne me parlent pas trop j'avoue.
Luca: Oui oui bien sûr. Du coup d'abord Youtube, c'est la plateforme utilisée pour proposer du contenu directement au client ciblé et atteindre un grand nombre de personnes grâce à son algorithme efficace. Après les réseaux, qui nous permettent de communiquer directement avec nos clients. Nous pouvons entretenir une relation avec eux et créer une communauté en même temps. Grâce à eux, nous pouvons partager des informations importantes sans passer par un intermédiaire pour atteindre notre cible et la renvoyer facilement à nos vidéos YouTube. Le site de la PDGA c'est le canal le plus important pour le disc golf. En tant que média officiel du disc golf européen, nous sommes présents sur leur site web pour rediriger les clients potentiels qui souhaitent suivre l'European Tour. Sur notre site web, il est possible de rassembler toutes les

informations et de rediriger les clients vers la chaîne YouTube, mais pour l'instant, il est pas très actif.
Victoria: Nickel je comprends un peu mieux. Les deux autres je pense que c'est clair. Tu peux passer à la case suivante du coup.
Luca: Ok, je passe aux customer relationships du coup. En publiant des vidéos sur YouTube, il est possible d'interagir avec les clients directement dans la section des commentaires. Ainsi, la communication à travers les réseaux sociaux est également possible. Grâce à cette relation, on arrive à créer une communauté. Par exemple on a vu que sur YouTube studio que les clients reviennent régulièrement sur notre page YouTube. Et aussi le fait que MDG participe à l'évolution du disc golf nous permet d'avoir une très bonne relation avec les clients qui se rendent compte que nous avons tous le même but, faire du disc golf un sport reconnu et populaire.
Victoria: Ah oui trop bien j'avoue que tout ça je pensais pas forcément. Mais nickel, il nous reste plus que la partie financière avec les couts et les revenus.
Luca: Ok cool ! Alors pour les revenus, on gagne de l'argent majoritairement avec les contrats du tour, qui nous paye pour qu'on filme en direct ou non. C'est un seul client. Et la grosse autre partie ça vient de Youtube, donc on gagne de l'argent par vue. On a aussi essayé de développer TikTok mais ça a pas trop bien fonctionné. Et pour les couts, c'était des couts fixes par exemple avec la création de nos designs, ou l'achat du matériel vidéo à la base. Mais on a aussi les couts logitiques lorsqu'on se déplace sur un event et aussi forcément les couts des salaires.
Victoria: Parfait ! On a rempli le BMC de MDG Media du coup. Maintenant on va revenir sur tees HOW et ton WHY, je les copie-colle sur le BMC que j'ai dupliqué, comme ça tu vois tout. Donc le but c'est de passer en revue toutes les cases qu'on a remplies et que tu commentes pour voir si c'est en accord avec ton WHY et tes HOW, ou s'il y aurait potentiellement des changement à faire pour le futur. Donc voilà, je ne sais pas si c 'est clair et par laquelle tu veux commencer.
Luca: Ca me parait bien clair ! Je pense qu'on peut les reprendre un peu dans le même ordre que pour remplir le BMC initial. Donc je commence avec les customer segments. En vrai pour ça je sais pas trop quoi dire... je pense pas que ça va changer car c'est vraiment eux qui regardent nos contenus, on le sait via des stats.
Victoria: OK pas de soucis, en soi toutes les cases ne doivent pas changer ! C'est si toi tu vois que le WHY impacte l'état actuel de choses. Du coup ici c'est pas le cas.
Luca: Ok parfait alors. Je peux passer à la value proposition. En fait cette case là non plus elle va pas trop changer je pense.
Victoria : Oui en vrai je comprends, je vois pas trop comment ça pourrait évoluer, je trouve que ça correspond déjà bien à ton WHY non ?
Luca : Oui tout à fait parce que nous on essaye de mettre en avant la qualité, et on essaye de se réinventer depuis qu'on a créé MDG et pousser les limites de ce qu'on est capables de faire, en écoutant les critiques notamment. Donc améliorer le matériel, les process, la rentabilité de la boite, les partenariats, notre visibilité, etc. Enfin c'est déjà assez présent je trouve.
Victoria : Oui tout à fait, je suis d'accord avec toi. Donc on peut passer à la prochaine.
Luca : OK. Donc pour les key partners maintenant, par exemple pour les teams de filming ou editing, on aimerait l'internaliser à l'avenir pour pouvoir se développer plus facilement et augmenter la qualité. L'objectif aussi ce serait d'uniquement travailler avec les tour managers, et plus avec les events organizers, parce qu'ils deviennent trop petits pour notre niveau et ça ne vaut plus la peine. Donc en fait ça matche bien le dernier HOW je me rends compte. Si on applique le WHY ici, je pense qu'on pourrait pousser les négociations avec les tour managers pour être davantage présents sur les gros évènements, et avoir notre place pour continuer à se développer.
Victoria : Et au niveau des athlètes, je sais pas si t'aurais un truc à ajouter ?

Luca : Ben en fait je dirais que c'est important pour nous d'avoir une bonne relation avec eux, le but c'est qu'ils nous respectent, ce qui arrive petit à petit car avant ils ne comprenaient pas trop ce qu'on faisait là quoi. Donc niveau lien social ça rentre pas mal dedans.
Victoria : Oui ok je comprends mieux. Maintenant les key activities peut-être ?
Luca : Yes, un truc qu'on essaye de développer pas mal c'est d'apporter un côté fun et que les gens puissent s'attacher au parcours et aux joueurs. Donc on va faire des présentations des parcours avec un joueur qu'on suit et qu'on interviewe en même temps. Le but c'est de créer une communauté et que les gens regardent les events pour le joueur qu'ils connaissent.
Victoria : Ah c'est top ! C'est pas mal en lien avec ton HOW sur le lien social.
Luca : Yes c'est ce que je me disais justement !
Victoria : On passe aux key ressources si tu veux.
Luca : Alors, je pense qu'on pourrait pas mal internaliser encore les employés, c'est aussi une idée qu'on a. C'est engager moins de gens mais qui vont travailler plus et plus longtemps, comme ça on limite les frais de déplacement, la logistique etc.
Victoria : Ok oui, je comprends. Ensuite il y a les channels.
Luca : Ouais le PDGA on aimerait arrêter petit à petit, en tout cas y accorder bien moins d'importance. Ça ne nous rapporte plus grand-chose, enfin on a plus trop de retours donc on ne pousse plus du tout avec eux, si on y est c'est parce qu'eux veulent nous mettre quoi. On développe aussi le live maintenant, pour les USA, et c'est visionnable sur un site spécial pour le disc golf en fait.
Victoria : Ouais ok parfait. Donc le suivant on peut faire customer relationships.
Luca : C'est vrai que là le côté lien social est quand même assez présent, surtout sur cet aspect de faire évoluer le sport quoi. En fait les viewers ont le même but que nous donc eux vont nous soutenir et c'est comme ça qu'on développe notre communauté. Un autre truc qu'on voulait développer c'est augmenter les contacts directs, notamment sur les évènements et on avait eu l'idée d'installer une tente pour l'année prochaine, pour avoir un endroit à nous comme les autres marques et comme ça on bosserait dedans et les gens pourront venir nous trouver.
Victoria : Yes parfait trop bien, c'est une idée sympa ! Bon du coup-là il va rester deux cases à passer en revue. C'est la partie finance donc couts et revenus.
Luca : Allez, je commence avec les revenues streams. Bah Youtube ça va rester un de nos gros gros revenus comme les contrats qu'on a avec le tour quoi. On a des partenaires en plus, mais pas beaucoup encore parce que c'est assez compliqué dans le disc golf. Ces partenaires vont pas nous donner d'argent mais du matériel plutôt. Par exemple un de nos partenaires c'est une marque de frisbees, et nous le but ça sera de revendre ce matos avec notre logo pour notre merchandising quoi.
Victoria : Ah oui trop bien c'est smart ça.
Luca : Ouais c'est un assez bon deal, on a plusieurs partenariats dans le genre. Un truc qu'on va développer aussi c'est de faire des vidéos directement pour des joueurs ou des équipes qui n'ont pas le matos pour filmer mais qui veulent du contenu pour leur chaine Youtube ou leurs réseaux par exemple.
Victoria : ok ok je comprends. Et pour le merch c'est juste les frisbees alors ?
Luca : Aussi des pulls et des t-shirts, mais ça on les recoit pas.
Victoria : Ok d'accord. Et pour les réseaux pourquoi vous n'avez pas continué ?
Luca : En fait tout simplement ça collait moins à la volonté de l'équipe et à l'image qu'on voulait avoir, donc on n'a pas continué là-dedans.
Victoria : Ouais ok parfait. On peut passer à la dernière case du coup, ça va être les couts.
Luca : Ouais ça marche. Ce qui coute le plus pour l'instant c'est les voyages, logement et déplacements, donc c'est notamment pour ça qu'on diminue la team comme je t'ai dit, et on a aussi l'objectif de développer des partenariats avec le tour pour qu'on ait plus à payer les logements. Mais c'est encore en discussion comme il n'y a pas encore beaucoup d'argent dans

le sport. Et du coup oui on a réduit pas mal la team pour optimiser les couts et prioriser le travail.
Victoria : Ok top ben c'est super clair. T'as quelque chose à ajouter ?
Luca : Non non c'est top pour moi !
Victoria : Ok nickel, c'est tout bon pour moi dans ce cas. Merci beaucoup pour ton aide en tout cas.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm