

Créer une entreprise durable

Dans les secteurs à cycles longs comme l'immobilier, la réussite entrepreneuriale repose moins sur l'idée que sur la capacité à structurer un modèle cohérent et à le piloter dans le temps. Une conviction qu'Emanuel von Graffenried, architecte EPFL, expert immobilier et entrepreneur, a forgée au fil de son parcours entre conseil stratégique, développement immobilier et entrepreneuriat.

Dans la création d'entreprise, la confusion entre bonne idée et bon modèle économique reste fréquente. Une idée peut séduire rapidement. Un modèle, lui, doit fonctionner dans la durée, produire de la valeur et résister aux aléas.

Dans les métiers de la pierre, cette distinction apparaît sans détour. Un projet mal fondé révèle tôt ou tard ses failles : délais, dérives de coûts, retards, vacances locatives ou inadéquation avec l'usage réel. Cette logique vaut pour toute entreprise. Créer une activité utile consiste d'abord à identifier un problème concret, rencontré par un client identifiable, puis à formuler une réponse mesurable, réalisable et économiquement viable.

Le client avant le produit

Dans le conseil immobilier, une mission débute souvent par une demande imprécise : valoriser un actif, optimiser un portefeuille, arbitrer entre rénovation et vente. Le travail consiste alors à reformuler la question et à en clarifier les enjeux.

Appliqué à l'entrepreneuriat, ce raisonnement conduit à un principe simple : un modèle d'affaires se construit à partir du client, non de l'offre.

- Qui est concerné ?
- À quel moment la difficulté apparaît-elle ?
- Quel risque, quel coût ou quelle perte cherche-t-il à éviter ?

Cette phase, souvent négligée, conditionne la suite. Un projet mal ancré dans son marché ne se corrige pas par la croissance ; il se fragilise.

Structurer le modèle : une discipline

Pour transformer un problème en entreprise pilotable, un outil s'est imposé : le Business Model Canvas, développé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur.

Son intérêt est concret. Il oblige à décrire, sur une page, la manière dont une entreprise crée de la valeur, la délivre et la transforme en revenus.

Dans l'immobilier, cette logique est familière : un bâtiment repose sur un équilibre entre usage, technique, coûts et revenus. Un modèle d'entreprise répond à la même exigence.

Segments de clients, proposition de valeur, canaux, revenus, coûts, ressources et partenaires : chaque élément doit s'articuler avec les autres. Tout désalignement finit par apparaître, soit dans les chiffres, soit dans l'exécution.

L'épreuve du réel : la croissance comme révélateur

Une expérience entrepreneuriale en Suisse romande illustre cette réalité. Une structure active dans l'aide à la décision pour maîtres d'ouvrage a connu une croissance rapide, atteignant

une vingtaine de collaborateurs en quelques années. Le succès initial a rapidement déplacé la question : le modèle était-il calibré pour durer ?

La réponse ne dépendait plus de la demande, mais de la capacité à tenir les engagements, à maîtriser les marges et à structurer l'organisation. Comme souvent, la croissance n'a pas corrigé les fragilités ; elle les a révélées.

Une approche héritée du temps long

Au sein du Groupe Bernard Nicod, cette culture du temps long est particulièrement présente. La création de BN Conseils s'inscrit dans cette logique : accompagner les décisions structurantes plutôt que multiplier les réponses tactiques.

Cette posture, fondée sur le conseil indépendant, la vision stratégique et l'ancrage terrain, reflète une conviction simple : une entreprise solide se construit comme un actif durable. Les effets d'annonce s'estompent, les usages changent, mais les fondamentaux demeurent.

Créer une entreprise ne relève ni de l'intuition seule ni d'un effet d'opportunité. Il s'agit d'un travail de clarification, d'alignement et de discipline.

Dans un environnement contraint et cyclique, cette exigence devient

déterminante. Partir du besoin client, structurer un modèle robuste et piloter avec constance restent, encore aujourd'hui, des conditions essentielles de réussite.

Texte **Emanuel von Graffenried**

Architecte EPFL, expert immobilier et entrepreneur, Emanuel von Graffenried évolue depuis plus de dix ans à l'interface de la construction, de l'investissement immobilier et du conseil stratégique. Après une première expérience entrepreneuriale dans une structure active dans l'aide à la décision pour maîtres d'ouvrage, il a occupé plusieurs fonctions de direction dans le conseil immobilier avant de rejoindre le Groupe Bernard Nicod, acteur de référence de l'immobilier en Suisse romande. Aujourd'hui directeur et associé de BN Conseils, la cellule stratégique du groupe, il accompagne PME, propriétaires privés et investisseurs institutionnels sur des enjeux de modèle économique, de développement immobilier et de pilotage de projets complexes.

ANNONCE

F

#focusbusinesssuccess

En découvrir plus sur

focus.swiss

QR code