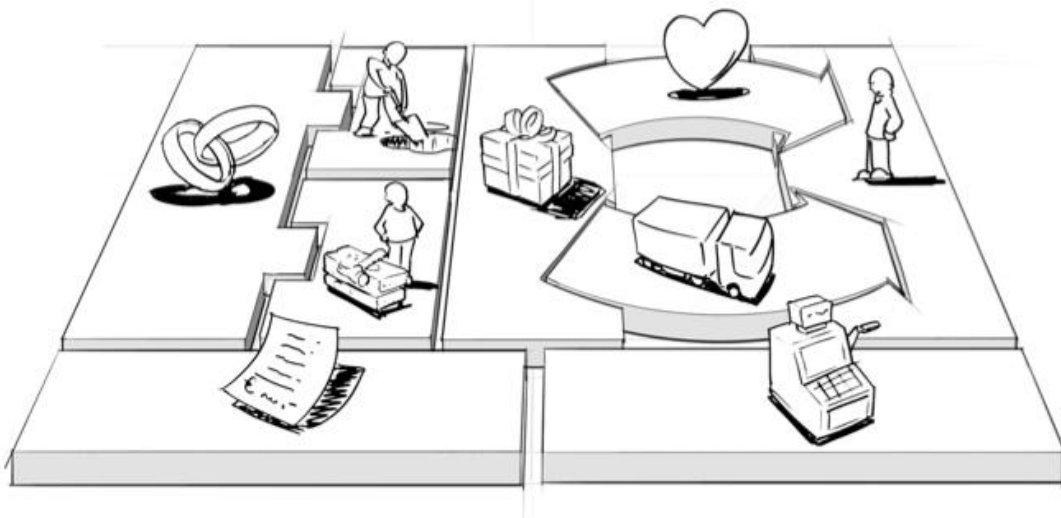


Travail de Bachelor 2010

Filière Economie d'entreprise

ÉVALUATION PRAGMATIQUE ET SECTORIELLE DE DIFFÉRENTES MÉTHODES DE DIAGNOSTIQUE DE BUSINESS MODEL ENGINEERING



Etudiant : Claudio PAIS

Professeur : Antoine PERRUCHOU

Remerciements

Afin de mener à bien la réalisation de mon travail de Bachelor, j'ai eu l'opportunité de rencontrer et de collaborer avec différentes personnes que je tiens à remercier.

Je remercie, tout d'abord, Monsieur Antoine PERRUCHOUD, professeur responsable, pour ses conseils avisés.

Je tiens également à remercier et à exprimer toute ma reconnaissance aux personnes citées, ci-dessous, qui m'ont accueilli dans leurs locaux et m'ont permis de tester une méthode de diagnostique de business model au sein de leur entreprise :

- M. Adriano MACAGNINO, responsable fabrication, LES CREUSETS SA
- M. Jacques-Antoine MAGNENAT, responsable gestion et ressources humaines, BUCHARD VOYAGES SA
- M. Nicolas ZUCHUAT, directeur adjoint, STUDER INNOTECH SA
- Mme Stéphanie SALZGEBER, responsable qualité, TELEPHERIQUES DE NENDAZ SA
- M. Ludovic CHAPUIS, vente, marketing et responsable du personnel, BOUCHERIE DE TOURBILLON DEL GENIO GIOVANNI

Enfin, je suis reconnaissant envers Monsieur Didier TORELLOZ, directeur de TORELLOZ SA et d'INDUCIVIL SA, qui m'a aiguillé sur le business model et a répondu à de nombreuses questions.

.

Résumé

De nos jours, les entreprises évoluent dans un nouveau contexte économique dans lequel l'expérience et les recettes du passé ne suffisent plus à assurer leur pérennité. Les dirigeants doivent désormais considérer avec une attention particulière les besoins des clients et favoriser davantage les stratégies à long terme.

Pour cela, l'innovation est indispensable afin d'identifier de nouvelles sources de création de valeur. Cependant, dans le contexte actuel, l'innovation traditionnelle ne suffit plus à pérenniser et à diversifier une organisation.

Une alternative serait l'innovation de business model qui semblerait plus adaptée aux différentes mutations de l'environnement. En effet, il est possible de constater que les entreprises qui réussissent le mieux aujourd'hui sont celles qui favorisent l'innovation de business model. Leurs entrepreneurs parviennent à créer davantage de valeur pour les clients, à identifier de nouvelles sources de revenus et ainsi à mieux se différencier de leurs concurrents.

La nécessité d'innover de façon continue et de s'aventurer parfois dans l'inconnu ainsi que dans l'incertitude concerne toutes les entreprises, y compris les PME. Pourtant, la majorité des dirigeants de PME, par manque de temps ou de connaissances, se concentrent principalement sur les tâches opérationnelles de leur entreprise.

C'est en considérant ces difficultés que l'IEM de la Hes-so Valais/Wallis désire apporter son soutien aux PME en les encadrant et en les coachant dans un processus d'innovation de business model. Ce travail de Bachelor s'inscrit dans le cadre de ce projet. Sa finalité est de permettre à l'Institut de disposer des bases nécessaires à une mise en œuvre d'un processus de stockage et de co-crédation des meilleures pratiques en termes de business model engineering.

Pour ce faire, la réalisation de ce travail de Bachelor s'est déroulée en plusieurs phases. Le point de départ fut de récolter suffisamment d'informations afin d'être en mesure de déterminer la signification du terme « business model ». Ensuite, il a fallu faire le point sur les meilleures méthodes existantes en matière de business model engineering.

Selon les résultats des différentes analyses, la méthode qui permet de satisfaire au mieux les exigences en matière de business model engineering est celle d'Alexander Osterwalder. Cette méthode a donc fait l'objet de tests pragmatiques au sein de cinq entreprises. Ainsi, il a été possible de l'évaluer, de soumettre des propositions d'amélioration et finalement, de confirmer la pertinence d'un tel outil auprès de PME.

Enfin, sur la base des discussions qui ont eu lieu avec les interlocuteurs de chaque entreprise, il a été possible de formuler des recommandations afin que l'IEM dispose des bases nécessaires pour solliciter et motiver les dirigeants de PME à utiliser une telle démarche stratégique ainsi qu'une plateforme informatique collaborative.

Table des matières

1. INTRODUCTION	8
2. CONTEXTE GÉNÉRAL	9
2.1 Définition du sujet	9
2.2 Objectifs du travail de Bachelor	9
2.3 Institut Entrepreneurship & Management	9
2.4 Situation de départ	10
2.5 Méthodologie	11
3. BUSINESS MODEL	15
3.1 Historique et définition	15
3.2 Eléments clés d'un business model	17
3.3 Point de départ de toutes entreprises	18
3.4 La déclinaison du business model	20
3.5 Business model innovation	24
4. MÉTHODES DE DIAGNOSTIQUE DE BUSINESS MODEL	26
4.1 Appréciation et résultats de la recherche	26
4.2 Avantages et inconvénients des méthodes	35
4.3 Tableau comparatif synthétique	43
4.4 Choix de la méthode de diagnostic de business model	44
5. MÉTHODE RETENUE	45
5.1 Business Model Generation	45
5.2 Analyse de complémentarités	47
6. PROCESSUS DE DIAGNOSTIQUE DE BUSINESS MODEL	50
6.1 Méthodologie	50
6.2 Processus	54
7. ENTREPRISES SÉLECTIONNÉES	60
7.1 Les Creusets SA	61
7.2 Buchard Voyages SA	61
7.3 Studer Innotec SA	61
7.4 Téléphériques de Nendaz SA	62
7.5 Boucherie de Tourbillon Del Genio Giovanni	62

8.	MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODE	64
8.1	Les Creusets SA	64
8.2	Buchard Voyages SA.....	64
8.3	Studer Innotec SA.....	65
8.4	Téléphériques de Nendaz SA.....	65
8.5	Boucherie de Tourbillon Del Genio Giovanni.....	66
9.	ANALYSE ET ÉVALUATION DES RÉSULTATS OBTENUS ..	67
9.1	Analyse.....	67
9.2	Evaluation.....	77
10.	SOLLICITER ET MOTIVER LES PME	82
11.	SYNTHÈSE	87
12.	BIBLIOGRAPHIE	88

Terminologie

Les différentes abréviations mentionnées dans ce dossier ont été répertoriées, ci-dessous, avec leur signification.

BM	:	Business model
IEM	:	Institut Entrepreneurship & Management
BME	:	Business model engineering
PME	:	Petites et moyennes entreprises
URN	:	User Requirements Notation

Liste des tableaux

Tableau 1	- Panorama des business models marchands	20 à 22
Tableau 2	- Panorama des principaux business models issus d'Internet.....	22 et 23
Tableau 3	- Avantages et inconvénients de chaque méthode.....	35 à 42
Tableau 4	- Tableau comparatif synthétique.....	43
Tableau 5	- Aspects complémentaires du modèle IpOp	48
Tableau 6	- Aspects complémentaires d'e ³ value	48
Tableau 7	- Aspects complémentaires de Customer Development	49
Tableau 8	- Entreprises sélectionnées	60
Tableau 9	- Contributions de la méthode.....	68
Tableau 10	- Limites et inconvénients de la méthode.....	72
Tableau 11	- Appréciation générale de la méthode	75
Tableau 12	- Intérêt pour la plateforme interactive et informatique I	82
Tableau 13	- Intérêt pour la plateforme interactive et informatique II	83

Liste des figures

Figure 1	- A Business Model Typically Consists of Six Components.....	17
Figure 2	- Importance du business model.....	19

Figure 3	- Business Model Canvas	27
Figure 4	- 8 Bricks	27
Figure 5	- Defining the white space	28
Figure 6	- The four-box business model	29
Figure 7	- Modèle IpOp.....	30
Figure 8	- Plan Cruncher	30
Figure 9	- User Requirements Notation	31
Figure 10	- The e ³ value approach	32
Figure 11	- The c ³ value approach.....	33
Figure 12	- Customer Development – four steps	33
Figure 13	- Customer Development – two phases	34
Figure 14	- Business Model Canvas	45
Figure 15	- Processus « Présentation et promotion de la méthode ».....	54
Figure 16	- Processus « Mise en œuvre du processus »	56

1. Introduction

Nous vivons aujourd'hui dans un monde évoluant au rythme effréné de l'innovation. Cette évolution a drastiquement changé l'environnement économique et le paysage concurrentiel durant ces vingt dernières années. Les entreprises doivent être toujours plus performantes et désormais faire face à la globalisation, à un flux important et rapide d'informations et à de nouvelles technologies de l'information et de la communication. De plus, les contraintes sociales et écologiques ne peuvent plus être négligées.

Ces perpétuels changements ont comme conséquence le fait qu'« il n'est plus possible de diriger une entreprise avec les recettes du passé et que la nécessité de changer survient de plus en plus tôt et de plus en plus souvent. »¹ Dès lors, les dirigeants doivent considérer ces nouveaux facteurs afin de prendre les bonnes décisions pour la pérennité de leur entreprise. Ils ne doivent plus rechercher à préserver uniquement leurs avantages concurrentiels. Ils doivent innover et penser à long terme en considérant toutes sources de création de valeur.

Lever la tête du guidon n'est pas chose facile pour un dirigeant. Il doit pour cela opter pour une réactivité dans sa réflexion et ses prises de décisions. Par conséquent, tous les dirigeants devraient développer une vue transversale. « Cela leur permettrait d'avoir une vue claire sur l'ensemble des activités de base et ainsi de favoriser l'intégration de toutes propositions de valeur dans le processus de développement de l'entreprise ».²

Pour ce faire, un dirigeant utilise généralement des outils stratégiques traditionnels qui permettent de favoriser la croissance de l'entreprise à travers l'innovation de produit ou de processus. Cependant, il est possible de constater qu'aujourd'hui, « les entreprises qui réussissent le mieux sont incontestablement celles qui s'articulent autour des priorités et des besoins des clients et qui parviennent à adapter leur business model dans ce sens. »³

Un des exemples les plus cités est celui d'Apple. Steve Jobs, co-fondateur et CEO d'Apple, est parvenu à révolutionner le marché des lecteurs de musique numérique avec son célèbre iPod. « Son succès est dû, en grande partie, au fait que son équipe et lui ont su opter pour une réflexion approfondie sur les besoins des utilisateurs de lecteurs MP3 et sur le fonctionnement de son entreprise. »⁴

L'exemple d'Apple révèle qu'il est important, de nos jours, de considérer davantage l'innovation de business model afin de saisir de nouvelles opportunités. Cela nécessite que les dirigeants remettent en cause le fonctionnement actuel de leur entreprise et qu'ils s'aventurent parfois dans l'inconnu et dans l'incertitude.

¹ GENTON Daniel, DUPLAA Claude, *Faites évoluer votre business model Une démarche stratégique*, DUNOD, Paris, 2009

² IAE DE LILLE, *BUSINESS MODEL : FROM BUZZ TO MANAGERIAL TOOL*, <http://www.iae.univ-lille1.fr/SitesProjets/bmcommunity/Research/LEHMANN-ORTEGA.pdf> (consulté en septembre et en octobre 2010)

³ WYMAN Oliver, *The Discipline of Business Model Innovation An Introduction to Business Model Design*, http://www.oliverwyman.com/ow/pdf_files/CMT-Discipline_Bus_Model_Innovation.pdf, 2007 (consulté en septembre et en octobre 2010)

⁴ JOHNSON Marj W., *Seizing the White Space Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 2010

2. Contexte général

2.1 Définition du sujet

Evaluation pragmatique et sectorielle de différentes méthodes de diagnostic de business model engineering.

2.2 Objectifs du travail de Bachelor

« L'IEM de la Hes-so Valais/Wallis mène actuellement un projet de recherche appliquée visant à tester la pertinence des outils de type « Business Model Design » auprès des PME romandes. »⁵

Ce travail de Bachelor s'inscrit dans le cadre de ce projet de recherche. La finalité de ce travail de Bachelor est de permettre à l'Institut de disposer des bases nécessaires à une mise en œuvre d'un processus de stockage et de co-crédation des meilleures pratiques en termes de BME.

Plus précisément, les objectifs suivants devront être atteints :

- Analyser les principales méthodes existantes
- Rédiger un comparatif synthétique
- Sélectionner une méthode de diagnostic qui sera expérimentée dans cinq entreprises
- Justifier le choix de la méthode de diagnostic sélectionnée
- Mettre en œuvre le processus de diagnostic dans les entreprises sélectionnées
- Evaluer les résultats de la mise en œuvre
- Formuler une marche à suivre pour solliciter et motiver les PME à déposer/documenter leur business model ainsi que pour initier un processus de gestion commune de leurs données

2.3 Institut Entrepreneurship & Management

L'IEM fait partie des instituts de recherche de la Hes-so Valais. Les Instituts soulignent leur spécialisation dans les domaines du tourisme alpin, de l'économie régionale et du coaching à la création de nouvelles entreprises.

Les instituts ont pour mission de diriger, dans ses domaines de spécialisation, des projets de recherche et de développement ainsi que de développer de nouveaux instruments et

⁵ INSTITUT ENTREPRENEURSHIP & MANAGEMENT, document Word « draft BM project »

*méthodes de management. Les connaissances acquises sont transférées vers les entreprises et institutions privées et publiques. Grâce à la recherche, les instituts garantissent une offre de formation adaptée aux besoins actuels et futurs de l'économie.*⁶

*L'IEM dispose de compétences pointues et reconnues dans la promotion du leadership, de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Ces compétences sont mises à disposition du tissu économique local pour améliorer la compétitivité des organisations et des entreprises existantes, ainsi que pour stimuler le démarrage de start-up et le développement entrepreneurial basés sur de nouvelles propositions de valeur.*⁷

2.4 Situation de départ

Comme cité en introduction, toutes les entreprises évoluent, de nos jours, dans un nouveau contexte économique dans lequel l'expérience et les recettes du passé ne suffisent plus à assurer leur pérennité. Les dirigeants doivent désormais considérer avec une attention particulière les besoins des clients et favoriser davantage les stratégies à long terme. Pour cela, l'innovation, plus particulièrement l'innovation de business model, est indispensable afin d'identifier de nouvelles sources de création de valeur.

Cette nécessité d'innover de façon continue et de s'aventurer parfois dans l'inconnu ne concerne pas uniquement les multinationales. Les PME sont tout autant concernées, voir davantage, car elles rencontrent de plus en plus de difficultés lors de leur succession.

Pourtant, de nombreux patrons de PME, par manque de temps ou de connaissances, se concentrent principalement sur les tâches opérationnelles de leur entreprise, au détriment de toutes réflexions stratégiques. D'autres, n'ont pas forcément conscience de toutes ces nouvelles contraintes et négligent également l'évolution à long terme de leur entreprise. De plus, les dirigeants rencontrent souvent des difficultés à expliquer le fonctionnement de leur propre organisation.

C'est en considérant ces difficultés que l'IEM désire apporter son soutien aux PME en les encadrant et en les coachant dans leur processus d'innovation. Plus précisément, l'Institut désire favoriser l'innovation de business model pour permettre à toutes entreprises de mieux comprendre leur fonctionnement dans le but d'évoluer dans ce nouveau contexte économique et de se différencier davantage de leurs concurrents.

Les patrons de PME retireraient ainsi différents avantages de leur collaboration avec le monde académique, tels que de nouvelles connaissances, de nouveaux outils managériaux, un gain de temps et de ressources dans leurs réflexions stratégiques.

⁶ HES-SO VALAIS/WALLIS, <http://www.hevs.ch> (consulté en octobre 2010)

⁷ HES-SO VALAIS/WALLIS, <http://iet.hevs.ch/valais/institut-entrepreneuriat-management.html> (consulté en octobre 2010)

2.5 Méthodologie

Que signifie réellement le terme « business model »? Quelle est l'importance du business model ? Comment faire évoluer le business model d'une entreprise si les outils stratégiques traditionnels ne suffisent plus ? Est-ce que les PME doivent également favoriser l'innovation de business model ? Enfin, comment solliciter les patrons de PME à collaborer avec l'IEM dans le cadre de son projet ?

Le but de ce travail de Bachelor est de répondre à ces différentes interrogations. Pour ce faire et afin d'atteindre les objectifs fixés, la démarche projetée sera la suivante :

PHASE 1 : COMPREHENSION DU SUJET

OBJECTIFS VISES

- Connaître la signification du terme « business model »
- Comprendre l'utilité du business model
- Déterminer les éléments clés d'un business model
- Identifier le panorama du business model
- Déterminer l'importance du business model

MOYENS METHODOLOGIQUES

- Recherches bibliographiques
- Lecture de différents livres
- Recherches sur Internet
- Recherches de travaux existants
- Lecture de travaux existants

DELIVRABLES

- Description du business model

PHASE 2 : ANALYSE DES PRINCIPALES METHODES EXISTANTES

OBJECTIFS VISES

- Identifier les principales méthodes de diagnostic de business model
- Comprendre la mise en œuvre des méthodes identifiées
- Connaître les avantages et les inconvénients des méthodes identifiées
- Déterminer la meilleure méthode à expérimenter
- Sélectionner une méthode à expérimenter
- Être en mesure de mettre en œuvre la méthode sélectionnée

**MOYENS
METHODOLOGIQUES**

- Recherches bibliographiques
- Lecture de différents livres
- Recherches sur Internet
- Recherches de travaux existants
- Lecture de travaux existants
- Participation au BusiNET "Diriger une PME: prévoir et agir"
- Entretien avec M. Didier Torelloz
- Entretien avec M. Antoine Perruchoud

DELIVRABLES

- Description écrite de chacune des méthodes
- Identification écrite des avantages et des inconvénients de chacune des méthodes
- Comparatif synthétique des méthodes existantes
- Description écrite de la méthode sélectionnée
- Description écrite de la méthodologie et de la mise en œuvre en entreprise
- Protocole relatif à l'entretien avec M. Didier Torelloz

PHASE 3 : SELECTION D'ENTREPRISES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE DIAGNOSTIQUE**OBJECTIFS VISES**

- Identifier différentes entreprises pour la mise en œuvre de la méthode
- Sélectionner cinq entreprises pour la mise en œuvre de la méthode
- Obtenir l'accord des cinq entreprises
- Obtenir des dates de rendez-vous pour la mise en œuvre de la méthode

**MOYENS
METHODOLOGIQUES**

- Recherche d'entreprises sur Internet
- Appels téléphoniques et échanges d'e-mails avec les entreprises sélectionnées
- Entretiens avec un responsable de chaque entreprise

**INDICATEURS
DE REUSSITE**

- Accords de cinq entreprises
- Rendez-vous planifiés pour la mise en œuvre de la méthode

DELIVRABLES

- Description écrite des entreprises sélectionnées
- Description écrite du contexte de la mise en œuvre de la méthode pour chaque entreprise

PHASE 4 : MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE DIAGNOSTIQUE

Cette phase fait l'objet d'une description détaillée dans le chapitre 6.

OBJECTIFS VISES

- Observer le déroulement de la mise en œuvre de la méthode ainsi que les réactions des participants
- Relever l'appréciation des participants vis-à-vis de la méthode
- Méthode mise en œuvre avec succès

**MOYENS
METHODOLOGIQUES**

- Utilisation d'outils de conception visuelle
- Observation et écoute des participants
- Prise de note de l'observation
- Prise de note des questions et des remarques des participants

DELIVRABLES

- Photographie du « Business Model Canvas » de l'entreprise
- Photographie de l'analyse du « Business Model Canvas » de l'entreprise

PHASE 5 : ANALYSE ET ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE LA MISE EN ŒUVRE**OBJECTIFS VISES**

- Analyser les résultats des tests réalisés au sein des entreprises
- Evaluer les résultats des analyses

**MOYENS
METHODOLOGIQUES**

- Utilisation des prises de notes rédigées lors de chaque workshop
- Utilisation de critères d'évaluation

DELIVRABLES

- Analyse écrite des résultats de la mise en œuvre
- Evaluation écrite des résultats de l'analyse

PHASE 6 : FORMULATION DE LA MARCHE A SUIVRE POUR SOLLICITER ET MOTIVER UNE PME**OBJECTIFS VISES**

- Formuler des recommandations afin que l'institut dispose des bases nécessaires pour solliciter et motiver les dirigeants de PME à utiliser la démarche d'Alexander Osterwalder ainsi qu'une plateforme informatique collaborative

**MOYENS
METHODOLOGIQUES**

- Utilisation du protocole relatif à l'entretien avec M. Didier Torelloz
- Utilisation des protocoles de débriefings
- Entretiens téléphoniques avec l'interlocuteur de chaque entreprise

DELIVRABLES

- Recommandations écrites

3. Business model

Dans cette section, je vais, tout d'abord, déterminer l'origine et la signification du terme « business model ». Par la suite, je citerai et décrirai les composants constituant un business model ainsi que ses différentes déclinaisons. Enfin, je terminerai cette section en déterminant son importance pour une entreprise.

Selon la plupart des traducteurs online, la traduction française du terme « business model » serait « modèle d'affaires ». *Cette expression ne contient sémantiquement qu'une référence à l'aspect commercial, alors que le mot « business » en anglais convoie également les notions :*

- *de métier global de l'entreprise*
- *de savoir-faire*
- *d'activité globale non restreinte à l'unique aspect commercial*⁸

De plus, le terme « business model » est couramment utilisé en Suisse romande ainsi qu'en France, au détriment de toutes expressions françaises. C'est pour ces différentes raisons que le terme anglais est utilisé dans ce travail de Bachelor.

3.1 Historique et définition

HISTORIQUE DU TERME

*Le terme « business model » fit sa première apparition dans les années qui suivirent la seconde guerre mondiale. Son apparition fut très éphémère car la véritable utilisation de ce terme remonte aux années 90 avec l'émergence d'Internet.*⁸

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis l'avènement du e-business et révolutionnèrent ainsi le monde économique. De nouvelles opportunités de générer de la valeur et ainsi de faire des affaires apparurent. Cela a permis de multiplier le nombre de start-up innovantes. Afin de pouvoir décrire ces nouveaux mécanismes de création de valeur auprès d'investisseurs, les créateurs de start-up et pionniers de la nouvelle économie utilisèrent le terme « business model ».

Aujourd'hui, le terme « business model » s'est largement répandu et cela malgré le crash des valeurs technologiques (explosion de la bulle Internet) qui a engendré la disparition de la majorité des entreprises d'e-commerce de l'époque. De nos jours, son utilisation ne se limite

⁸ LEQUEUX Jean-Louis, SAADOUN Mélissa, *Quel business model pour mon entreprise*, Editions d'Organisations, Groupes Eyrolles, Paris, 2008

*plus aux secteurs liés aux nouvelles technologies mais à l'ensemble des entreprises, notamment aux États-Unis.*⁹

Cependant, il est important de préciser que le terme « business model », ou du moins toutes réflexions à ce sujet, existe depuis toujours. En effet, il est possible d'imaginer qu'autrefois de nombreux entrepreneurs avaient déjà raisonné en termes de business model alors que celui-ci n'existait pas encore.

DEFINITION DU TERME

En procédant à une recherche littéraire ou à une recherche sur Internet, il est possible de trouver d'innombrables définitions de professeurs et de chercheurs sur le business model. Ces définitions ne sont pas seulement nombreuses mais également très variées. Certaines sont plus axées sur des éléments stratégiques, d'autres sur des éléments managériaux, financiers, informatiques ou encore marketing.

Malgré une telle hétérogénéité, il est possible de relever que les notions de valeur ou de proposition de valeur apparaissent régulièrement dans la majorité des définitions.

Afin de comprendre de façon plus précise la signification du terme « business model », il est important de définir séparément les notions de « business » et de « model ». Alexander Osterwalder a suivi cette même démarche dans le cadre de sa thèse « The Business Model ontology. A proposition in a design science approach ».

Pour ce faire, il a consulté la version online du Cambridge Learner's Dictionary (Cambridge 2003) qui lui a permis de déterminer les définitions suivantes :

- *Business: activité d'acheter et de vendre des biens et des services; société particulière qui fait cela; travail que l'on fait pour gagner de l'argent.*
- *Model: représentation de quelque chose, soit un objet physique qui est habituellement plus petit que l'objet réel; simple description de l'objet qui pourrait être utilisé dans les calculs.*¹⁰

Comme l'indique Alexander Osterwalder dans sa thèse, la combinaison de ces deux définitions permet d'obtenir une première compréhension du terme « business model ». En effet, il est maintenant possible de conclure que le business model est la représentation de la façon dont une entreprise achète et vend des biens et des services pour gagner de l'argent.

En combinant maintenant cette première définition à l'analyse de la littérature existante, il est possible de relever que le business model n'est autre que : la représentation de l'ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur pour ses clients et dans le but de générer des revenus.

⁹ IAE DE LILLE, *BUSINESS MODEL : FROM BUZZ TO MANAGERIAL TOOL*, <http://www.iae.univ-lille1.fr/SitesProjets/bmcommunity/Research/LEHMANN-ORTEGA.pdf> (consulté en septembre et en octobre 2010)

¹⁰ OSTERWALDER Alexander. *The Business Model Ontology. A proposition in a design science approach*, Thèse présentée en 2004 à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne, définitions traduites de l'anglais au français

3.2 Éléments clés d'un business model

Selon les définitions citées précédemment, un business model serait considéré comme une simple représentation du fonctionnement d'une entreprise. Cependant, des recherches et des analyses, effectuées par de nombreux professeurs, démontrent que le terme « business model » englobe différents éléments interdépendants.

Afin de déterminer le nombre de ces éléments, la plupart des praticiens ont analysé les abondantes définitions issues de la littérature académique ainsi que les définitions utilisées par les entreprises elles-mêmes au sujet du business model. A travers leurs analyses, la plupart d'entre eux sont parvenus à identifier six éléments clés.

The Boston Consulting Group, cabinet international de conseil en stratégie, présente ces six éléments à travers la figure suivante :

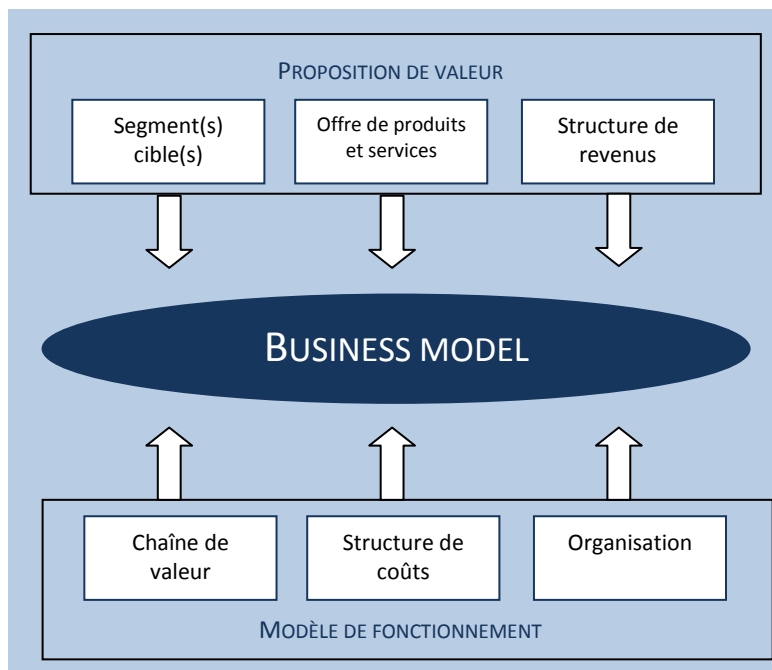


Figure 1 : A Business Model Typically Consists of Six Components¹²

A travers cette figure, il est possible de constater que le business model s'articule autour de deux notions principales : **la proposition de valeur** et **le modèle de fonctionnement**.

La proposition de valeur décrit le quoi, c'est-à-dire « Qu'est-ce qui est offert ? » mais aussi à qui est-elle adressée ou, plus précisément, « A qui permet-elle de résoudre un besoin ou un problème ? ».

La proposition de valeur reflète des choix entrepris dans les trois dimensions suivantes :

- Segment(s) cible(s) : *A quels clients avons-nous choisi d'adresser notre proposition de valeur ? Quels besoins cherchons-nous à satisfaire ?*

- Offre de produits et services : Qu'offrons-nous aux clients afin de satisfaire leurs besoins ?
- Structure de revenus : Comment générons-nous de l'argent et du profit à travers notre offre ? ¹¹

Le modèle de fonctionnement décrit le comment, c'est-à-dire « Comment transformer de façon profitable un input en output au sein de l'entreprise ? » ou « Quelles tâches doit exercer une entreprise et comment doit-elle les mettre en œuvre afin de pouvoir délivrer sa proposition de valeur ? ». Il fait également référence aux partenaires externes nécessaires pour l'ensemble du processus.

Le modèle de fonctionnement reflète des choix entrepris dans les trois dimensions suivantes :

- Chaîne de valeur : Comment avons-nous configuré l'entreprise afin de pouvoir délivrer notre proposition de valeur? Quelles tâches doivent-être exercées au sein de l'entreprise ? Quelles tâches doivent-être externalisées ?
- Structure de coûts : Comment avons-nous configuré l'entreprise afin de pouvoir délivrer de façon profitable notre proposition de valeur ?
- Organisation : Comment pouvons-nous déployer les employés de l'entreprise pour soutenir et améliorer notre avantage concurrentiel ? ¹¹

Chaque question amène à une réflexion sur l'ensemble du fonctionnement d'une entreprise à créer de la valeur pour ses clients. Cependant, une entreprise ne doit pas se contenter de créer simplement de la valeur car sinon elle ne réussirait pas à survivre.

Comme le démontre la figure sur la page précédente, la proposition de valeur est indissociable du modèle de fonctionnement. Il permet de déterminer comment configurer une entreprise afin de pouvoir délivrer des propositions de valeur de façon profitable. Par conséquent, une entreprise essaie de transformer profitablement un input en output. Son business model représente un intermédiaire dans cette phase de transformation.

Il est alors important que les membres d'une entreprise soient en mesure de déterminer la façon dont les éléments de leur business model parviennent à intégrer et à transformer des inputs.

3.3 Point de départ de toutes entreprises

Comme cité précédemment, le business model décrit le fonctionnement d'une entreprise et chacun de ses six éléments suscitent des questions organisationnelles et commerciales.

Par conséquent, un business model implique également de nombreux acteurs et de nombreuses activités représentés à travers le schéma suivant :

¹¹ THE BOSTON CONSULTING GROUP, *Business Model Innovation : When the Game Gets Tough, Change the game*, <http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf> (consulté en septembre et en octobre 2010)

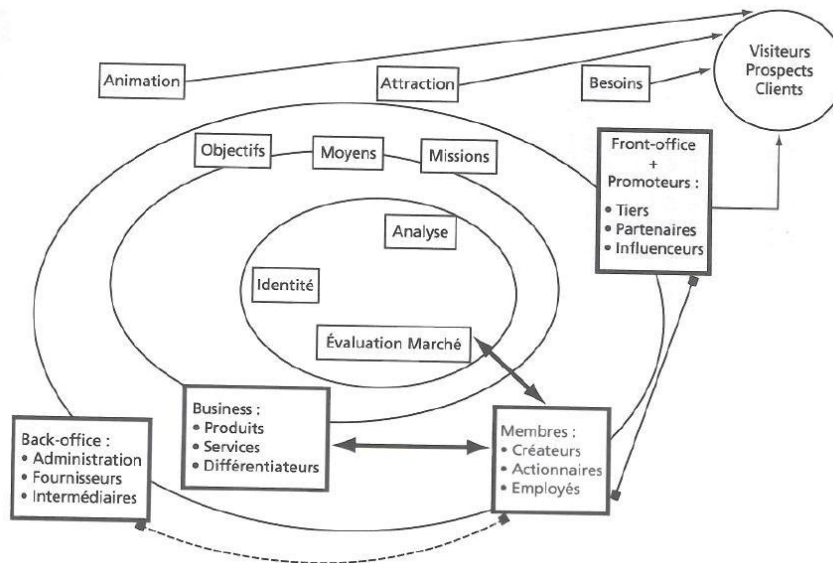


Figure 2 : Importance du business model¹²

Cette figure démontre tout d'abord que le point de départ d'un business model est constitué du noyau des créateurs de l'entreprise. Ce noyau va s'agrandir avec des actionnaires et des employés à qui il faudra faire partager les idéaux de l'entreprise.

Par ailleurs, il est possible de constater que le business model prend sa forme selon un processus qui peut s'inscrire dans quatre cercles concentriques.

Dans le premier cercle, une analyse du marché permettra de définir l'identité de l'entreprise, d'évaluer le marché et d'analyser les différentes opportunités. Ensuite, il sera nécessaire de déterminer les objectifs visés, les moyens ainsi que l'offre qui permettra de satisfaire les besoins des clients. Dans le troisième cercle, les tâches administratives et logistiques devront être définies ainsi que l'ensemble des actions liées à la vente. Dans ce même cercle, les différents partenaires seront identifiés. Enfin, le dernier cercle englobe les actions opérationnelles de l'entreprise visant à susciter et à développer les besoins des clients existants et des prospects.¹²

Il est alors possible de relever que le business model ne permet pas uniquement de décrire le fonctionnement d'une organisation mais qu'il constitue les fondations mêmes de toutes entreprises.

Il s'agit d'un élément essentiel avant de débiter une nouvelle activité ou de lancer un nouveau projet. Il a un impact sur l'ensemble d'une organisation et permet de déterminer comment une entreprise réussira à se rendre utile de façon profitable auprès de ses clients.

¹² LEQUEUX Jean-Louis et SAADOUN Mélissa, *Quel business model pour mon entreprise*, Editions d'Organisations, Groupes Eyrolles, Paris, 2008

3.4 La déclinaison du business model

Avant l'apparition du terme « business model », de nombreux entrepreneurs avaient déjà élaboré des business models de façon implicite. *Le modèle le plus ancien est certainement celui du magasin de détail qui se caractérise par l'implantation d'un magasin à un emplacement où des clients potentiels seraient susceptibles de se trouver.*

Depuis l'apparition de ce premier modèle, les business models n'ont pas cessé de se sophistiquer. Cette évolution s'est davantage accrue dès la fin de la seconde guerre mondiale. Dès lors, de nouveaux business models sont apparus avec des entreprises comme Mc Donald's et Toyota. Par la suite, l'innovation vint de la grande distribution avec Wall Mart aux États Unis et Carrefour en France. Dans les années 80, les sociétés informatiques telles que Dell et Intel innovèrent, à leur tour, les business models. Enfin, dans les années 90, de nouvelles compagnies aériennes et de nombreuses sociétés d'e-commerce, tel qu'Amazon.com, innovèrent considérablement les modèles existants.¹³

Il est alors possible de relever que les business models ont beaucoup évolué au fil de ces dernières années. Cette nécessité d'améliorer et de concevoir de nouveaux modèles est due certainement aux évolutions très rapides des technologies, du marché, de la concurrence et de la mondialisation. Cette innovation constante est la raison pour laquelle il existe, aujourd'hui, un très grand nombre de business models.

Par conséquent, il paraît difficile de référencer tous les modèles existants. Cette difficulté est d'autant plus accrue car chaque type de business model est déclinable en fonction des conditions et des paramètres relatifs aux activités et aux marchés. Toutefois, un aperçu des principaux business models existants est présenté dans le tableau suivant :

TYPE DE BUSINESS MODEL	DESCRIPTION
Business model de distribution	<i>Modèle de vente indirecte à travers lequel est, en principe, exclue la vente directe aux clients finaux. (Ex. concessionnaires, grossistes, distributeurs, réseau de franchisés,...)</i>
Business model de revente	<i>L'entreprise ne diffuse pas auprès d'un réseau de distributeurs mais est revendeuse et concentre des produits venant d'un nombre plus ou moins élevé de fabricants ou de grossistes.</i>
Business model de vente directe	<i>L'entreprise vend aux particuliers sans passer par un intermédiaire.</i>

¹³ BUSINESS PME, BUSINESS MODEL, <http://www.businesspme.com/articles/strategie/74/business-model.html> (consulté en septembre et en octobre 2010)

Business model de design à façon	<i>Dans ce business model, le produit ou le service est conçu sur mesure pour répondre exactement à la demande du client.</i>
Business model d'off-shorisation	<i>L'off-shorisation consiste à sous-traiter une partie du travail effectué jusqu'alors en interne à un prestataire de services situé dans un pays émergent où le coût du travail est moins cher.</i>
Business model d'externalisation	<i>L'externalisation consiste à confier tout ou partie du travail effectué jusqu'alors en interne à des sociétés externes. (Ex. externaliser, héberger, outsourcer,...)</i>
Business model d'exploitation des droits	<i>Le propriétaire des droits cède à un exploitant, par contrat, sur une durée limitée, de façon exhaustive ou non, les droits de commercialisation du support de ces droits à des clients. (Ex. brevets, copyrights, images, musiques, films,...)</i>
Business model de mandatement	<i>Il s'agit d'une forme d'intermédiation. Son principe est de devenir mandataire, c'est-à-dire de se substituer à et de représenter un mandant qui est une personne physique ou un groupe de personnes.</i>
Business model de self-service	<i>« Se servir soi-même » est devenu un modèle généralisé, quasiment inévitable. L'habitude a été prise par le consommateur de choisir lui-même chaque fois que la possibilité lui est offerte par le commerçant. (Ex. self-service manuel, distributeurs automatiques,...)</i>
Business model d'attraction par les prix et remises	<i>Il s'agit d'un business model conduit par une stratégie visant à concentrer l'attention de l'acheteur potentiel, soit sur des prix attractifs, soit sur la compensation des dépenses qu'il fera par des bonus. (Ex. modèles : « appât et hameçon », « loyalty model », « low cost »,...)</i>
Business model de vente à domicile	<i>Ce business model concerne la vente directe au particulier. Le principe consiste à vendre au domicile du particulier. (Ex. porte à porte, réseau de particuliers,...)</i>
Business model de vente à distance	<i>C'est un business model très répandu car un grand nombre d'entreprises sont amenées à pratiquer la vente à distance, sans être des sociétés spécialisées dans ce mode de vente. (Déclinaison en deux modes : « push » et « pull »)</i>

Business model de location	<i>Il s'agit de l'un des business models les plus importants et répandus. Il concerne un grand nombre de personnes, tant locataires que propriétaires louant des biens.</i>
Business model « pay... »	<i>Ce modèle est basé sur l'optimisation du besoin du consommateur en termes de durée et de date. On pourrait le qualifier de modèle à la demande.</i>

Tableau 1 : Panorama des business models marchands¹⁴

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis l'avènement du e-business. *A travers l'e-business, Internet peut être perçu comme un simple média permettant de transposer sur le Web les business models existants en y rajoutant de nouveaux aspects, tels que la communication, la prospection ou encore le règlement en ligne. En réalité, Internet apporte davantage à travers de nouvelles opportunités de générer de la valeur et ainsi de faire des affaires. L'utilisation du Web a permis et permet encore de susciter de nouveaux besoins, de créer de nouveaux marchés et ainsi de créer de nouveaux business models.*¹⁵

De nombreux modèles créés par l'avènement du Web ont disparus rapidement en raison de la bulle Internet. Les business models qui ont subsisté sont principalement fondés sur :

- *L'open source*
- *La gratuité (freemium model)*
- *Les services payants*
- *La génération des besoins*
- *Les technologies*¹⁵

Les principaux business models issus d'Internet sont référencés dans le tableau suivant :

TYPE DE BUSINESS MODEL	DESCRIPTION
Business model de courtage	<i>Ce modèle consiste en la prise d'ordre d'achat-vente de produits et services. (Ex. courtage financier, les places de marché Web, les centres commerciaux virtuels, les sites de distribution, les sites de salles de vente, les sites d'annonces,...)</i>
Business model d'intermédiation Web	<i>Il s'agit d'un business model qui permet de devenir un pivot entre acheteurs et vendeurs.</i>

¹⁴ LEQUEUX Jean-Louis et SAADOUN Mélissa, *Quel business model pour mon entreprise*, Editions d'Organisations, Groupes Eyrolles, Paris, 2008

¹⁵ LEQUEUX Jean-Louis et SAADOUN Mélissa, *Quel business model pour mon entreprise*, Editions d'Organisations, Groupes Eyrolles, Paris, 2008

Business model de publicité	<i>C'est un modèle adopté par les entreprises qui ont comme seule et unique activité de fournir des services sur Internet et qui vivent de la publicité.</i>
Business model de vente à distance sur Internet	<i>Il s'agit de services de commercialisation par le Web. Ce modèle est une évolution de la vente par correspondance.</i>
Business model à souscription	<i>Le business model à souscription se base sur le principe d'un service payant pour l'utilisateur qui souhaite accéder à des ressources qui peuvent être, soit des services, soit des produits immatériels tels que des progiciels ou des documents.</i>
Business model manufacturier	<i>Ce modèle s'applique à une entreprise qui fabrique ses propres produits et qui les commercialise via le Web.</i>
Business model de providers	<i>Les providers proposent aux particuliers comme aux entreprises d'accéder à Internet et aux services du Web.</i>
Business model de communauté d'intérêts	<i>A travers ce business model, les communautés d'intérêts professionnels ont pu communiquer et travailler de façon collaborative, simple et immédiate.</i>
Business model « on-demand »	<i>Ce modèle est une évolution du business model « pay... » à travers des usages Web 2.0. Il existe également les déclinaisons suivantes « software on-demand » et « hardware on-demand ».</i>
Business model d'édition Web 2.0	<i>Ce business model rend possible l'achat en ligne d'œuvres musicales, littéraires et vidéos.</i>
Business model d'autoédition Web 2.0	<i>Il s'agit d'un business model qui permet aux internautes de produire eux-mêmes des textes, des musiques et des vidéos et de les mettre en ligne. C'est un modèle à trois acteurs : un auteur, un site, une audience.</i>
Business model Web 2.0 de réseau social	<i>Le réseau social est un maillage social basé sur l'enregistrement de particuliers sur un site Internet.</i>

Tableau 2 : Panorama des principaux business models issus d'Internet¹⁶

¹⁶ LEQUEUX Jean-Louis et SAADOUN Mélissa, *Quel business model pour mon entreprise*, Editions d'Organisations, Groupes Eyrolles, Paris, 2008

En plus des business models référencés précédemment, il est possible d'identifier des modèles selon les secteurs d'activités. Il existe également des business models propres aux organisations à but non lucratif.

En général, les sociétés démarrent leurs activités avec un premier type de business model en fonction des besoins des clients, des marchés et des caractéristiques de leurs produits et services. Par la suite, en fonction de leur développement, les entreprises adaptent leur business model de départ afin de se diriger vers un business model composite.

C'est pourquoi il n'existe pas deux entreprises qui aient exactement le même business model. Par contre, il est fort possible que deux entreprises présentent de fortes similitudes.¹⁷

3.5 Business model innovation

« Un business model efficace ne le reste que si l'environnement de l'entreprise n'est pas bouleversé. »¹⁷ Or, comme exposé dans l'introduction de ce travail de Bachelor, le contexte économique dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui a drastiquement changé.

Les évolutions technologiques et le changement des habitudes socioculturelles ont comme conséquence qu'il est désormais nécessaire de changer de plus en plus tôt et de plus en plus souvent afin d'éviter le déclin de toutes activités commerciales.

Dans le but de faire face à ces nouvelles contraintes, les dirigeants recherchent de nouvelles opportunités à travers l'innovation. Pour ce faire, ils investissent habituellement dans la recherche et le développement de nouveaux produits et de nouveaux processus.

Cependant, l'innovation traditionnelle ne suffit pas toujours à pérenniser et à diversifier une organisation. En effet, de nombreux entrepreneurs ont ignoré l'importance de l'adaptation de leur business model en se focalisant principalement sur leur savoir-faire. La conséquence de cette négligence fut et est encore, de nos jours, la cause de nombreuses faillites.¹⁸

L'innovation de business model est plus adaptée aux différents changements de l'environnement. Ses approches internes et externes à l'entreprise permettent aux entrepreneurs de créer davantage de valeur et de mieux satisfaire les besoins des clients.

De plus, le business model offre la possibilité de tenir compte des différents domaines d'une entreprise. En effet, il s'agit d'un outil transversal qui intègre une véritable dimension stratégique en combinant différentes facettes de l'entreprise : le marketing et le commercial dans la proposition de valeur, l'organisation et les opérations dans le modèle de fonctionnement, et les aspects financiers dans la structure de revenu.

¹⁷ LEQUEUX Jean-Louis et SAADOUN Mélissa, *Quel business model pour mon entreprise*, Editions d'Organisations, Groupes Eyrolles, Paris, 2008

¹⁸ JOHNSON Marj W., *Seizing the White Space Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harward Business Press, Boston, Massachusetts, 2010

*Enfin, cette démarche assure plus qu'un lien entre la stratégie et l'organisation d'une entreprise, elle permet de l'opérationnaliser.*¹⁹

Par conséquent, les entrepreneurs devraient considérer davantage l'innovation de business model afin de pouvoir saisir de nouvelles opportunités de développement et ainsi pérenniser l'avenir de leur entreprise.

¹⁹ IAE DE LILLE, *BUSINESS MODEL : FROM BUZZ TO MANAGERIAL TOOL*, <http://www.iae.univ-lille1.fr/SitesProjets/bmcommunity/Research/LEHMANN-ORTEGA.pdf> (consulté en septembre et en octobre 2010)

4. Méthodes de diagnostic de business model

Comme cité précédemment, le business model est perçu, aujourd'hui, comme un concept intégrateur, un nouvel outil d'analyse permettant de renforcer l'utilisation des outils stratégiques traditionnels qui ne suffisent plus à eux seuls pour faire face aux mutations actuelles du contexte économique.

L'innovation de business model permet à toutes entreprises de créer davantage de valeur, d'identifier de nouvelles sources de revenus et de mieux se différencier des concurrents. Toutefois, cette démarche suscite de nombreuses interrogations : « Comment élaborer le business model d'une entreprise ? », « Comment le disséquer pour mieux le réorganiser ? », « Comment évaluer un business model existant ? », « Est-il possible de le représenter schématiquement ? ».

Est-ce qu'il existe, de nos jours, des méthodes spécifiques permettant de répondre à toutes ces questions qu'un entrepreneur pourrait se poser ? Certainement, mais afin de pouvoir y répondre avec certitude, il est nécessaire de procéder à une recherche sur l'existence de telles méthodes.

4.1 Appréciation et résultats de la recherche

Suite à de nombreuses recherches sur Internet et à la lecture de différents ouvrages littéraires, il est possible de constater que, contrairement au nombre important de définitions existantes sur le business model, peu de méthodes permettant de modéliser, de diagnostiquer ou de faire évoluer un business model ont été élaborées jusqu'à présent.

La plupart des professeurs et des chercheurs n'ont pas créé de méthodes spécifiques de diagnostic de business model. Ils ont plutôt décrit de manière générale comment bâtir un business model et comment le faire évoluer à travers des outils stratégiques. Plus précisément, ils décrivent une démarche stratégique basée sur l'analyse de la valorisation d'une entreprise.

Toutefois, ces démarches stratégiques sont intéressantes car elles démontrent que la valeur offerte aux clients est la base de toutes activités et que le business model est le concept fondamental de la réflexion stratégique. De tels ouvrages permettent d'approfondir les connaissances sur le business model mais ne sont pas de véritables guides méthodologiques.

Les méthodes et les outils identifiés, dont l'utilisation permettrait un gain de temps et de ressources dans les réflexions stratégiques des dirigeants de PME, sont brièvement décrits sur les pages suivantes :

BUSINESS MODEL GENERATION

Alexander Osterwalder et Yves Pigneur proposent, à travers leur ouvrage, un processus de business model design basé sur un outil simple, le « Business Model Canvas ». Cet outil, représenté ci-dessous, permet d'illustrer en neuf blocs le fonctionnement d'une entreprise.

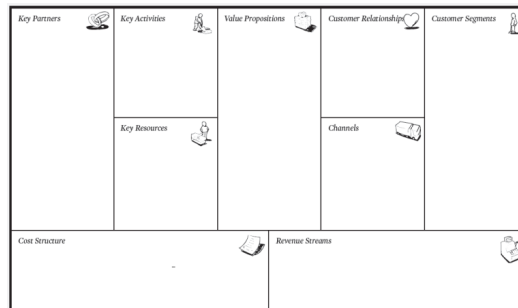


Figure 3 : Business Model Canvas²⁰

Les auteurs recommandent également des méthodes de conception afin de faire émerger de nouveaux modèles. De plus, ils expliquent comment réinterpréter la stratégie à travers le « Business Model Canvas ». Pour ce faire, ils démontrent comment améliorer l'utilisation d'outils stratégiques, telles que la matrice SWOT ou que la stratégie de l'Océan Bleu, en les combinant avec le « Business Model Canvas ».

Concrètement, cette démarche offre la possibilité de schématiser un business model, de déterminer comment le positionner dans un contexte concurrentiel, de démontrer comment identifier de nouvelles sources de valeur à partir d'un business model et enfin, de démontrer comment mener une réflexion stratégique en se basant sur un business model.

8 BRICKS

Philippe Méda a conçu un modèle simple permettant de schématiser les éléments constitutifs d'un business model quelconque. Son outil, illustré ci-dessous, s'articule autour de trois composants principaux : la structure, l'offre et le marché. A travers ces trois composants, il a défini huit briques linaires représentant les éléments fondamentaux d'une entreprise.



Figure 4 : 8 Bricks²¹

²⁰ OSTERWALDER Alexander & PIGNEUR Yves , *BUSINESS MODEL GENERATION*, 2010

²¹ MERKAPT, *Cours d'innovation de business model à Euromed*,

http://www.merkapt.com/entrepreneuriat/business_model/cours-de-business-model-innovation-386/ (consulté en octobre 2010)

Philippe Méda décrit chaque composant de son modèle ainsi que les étapes à respecter afin de le concevoir. De plus, il recommande et décrit brièvement l'utilisation d'outils stratégiques et de marketing, telles que les matrices BCG, SWOT, PORTER ou encore PESTEL, afin de faciliter l'identification du marché à satisfaire.

A travers cette forme de schématisation, Méda tente de guider les entrepreneurs dans leurs réflexions stratégiques. Cette démarche devrait leur permettre d'identifier le fonctionnement de leur entreprise mais également, de mener un projet stratégique et de préparer la reprise d'une entreprise.

THE FOURBOX BUSINESS MODEL FRAMEWORK

Mark W. Johnson cite dans son ouvrage « Seizing the White Space Business Model Innovation for Growth and Renewal » que les entreprises ont désormais besoin de se renouveler continuellement. Pour cela, les entrepreneurs doivent rechercher, à travers l'espace blanc, de nouvelles opportunités de développement et de croissance.

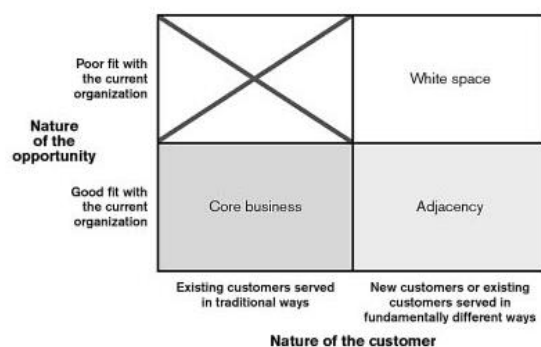


Figure 5 : Defining the white space²²

Mark W. Johnson décrit cet espace blanc comme un endroit inconnu et incertain dans lequel il est difficile de déterminer la voie à suivre. Pour y parvenir, il est nécessaire d'opter pour l'innovation de business model et ainsi quitter le confort et la sécurité.

Afin d'augmenter les chances de rencontrer le succès dans l'espace blanc, Mark W. Johnson définit un cadre explicite à travers lequel il indique comment se préparer avant de s'y aventurer.

Son outil, illustré sur la page suivante, est constitué de quatre boîtes interdépendantes représentant les éléments fondamentaux d'un business model. Cet outil permet à tous dirigeants de comprendre de façon explicite le fonctionnement de leur entreprise. Plus précisément, ces quatre boîtes offrent la possibilité de déterminer comment une entreprise parvient à offrir de la valeur de façon rentable. Les dirigeants seraient alors véritablement en mesure de déterminer comment modifier leur business model.

²² JOHNSON Marj W., *Seizing the White Space Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 2010

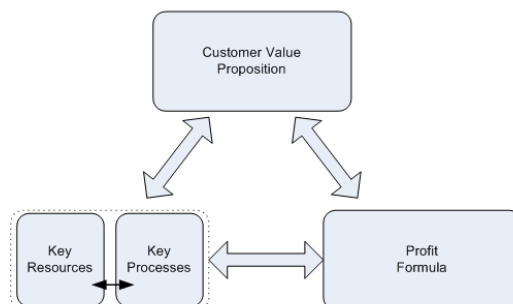


Figure 6 : The four-box business model²¹

L'utilisation méthodique de cet outil constitue une véritable feuille de route afin de déterminer de nouvelles opportunités de renouvellement, de nouvelles sources de création de valeur et de génération de revenus.

Toujours en se basant sur ces quatre boîtes, Mark W. Johnson décrit les moments durant lesquels un nouveau business model serait peut-être défini et un processus permettant de le concevoir.

MODELE IPOP

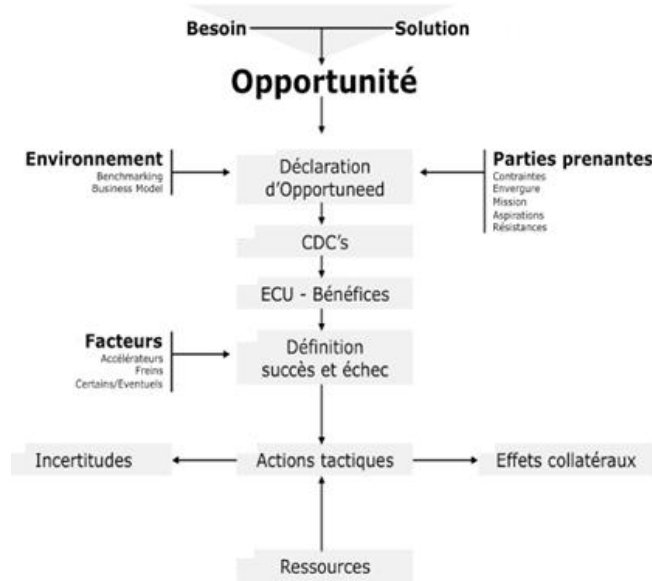
De nos jours, de nombreuses personnes ont de bonnes idées de création, d'amélioration ou d'innovation. Cependant, comment est-il possible de transformer ces idées en réalité et de les mettre en œuvre afin d'aboutir en innovation rentable ?

Raphaël Cohen propose une démarche innovante permettant de tester la validité de telles idées à travers une réflexion stratégique.

Pour ce faire, il a conçu le modèle IpOp signifiant « Innovation par Opportunité ». Ce modèle offre un véritable cadre de référence afin de faciliter la transformation d'idées en projets innovants, durables et pertinents.

La démarche de Raphaël Cohen permet de répondre à des questions différentes de celles que l'on se pose habituellement. Elles sont regroupées dans un « arbre de décisions » permettant de se concentrer, de façon simple et efficace, sur de véritables réflexions nécessaires à la concrétisation d'un projet innovant.

A la base de cet arbre se trouve l'identification des besoins et de la solution innovante qui permettra d'aboutir à une opportunité. Ensuite, le porteur de projet devra répondre à plusieurs questions et aborder différentes approches schématisées ci-après :

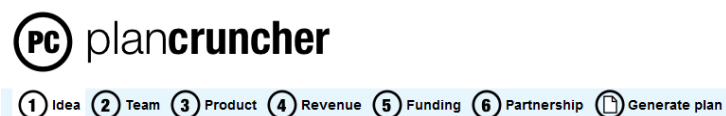
Figure 7 : Modèle IpOp²³

Concrètement, le modèle IpOp permet de formuler de nouvelles opportunités offrant des avantages concurrentiels, d'analyser la faisabilité et le potentiel de chaque opportunité, d'identifier les facteurs clés de succès ainsi que les risques associés à une opportunité et enfin, de transformer une idée en un projet robuste dans le but d'obtenir l'aval des parties prenantes.

PLAN CRUNCHER

Ventures Lunatech, société d'investissement IT, a élaboré le « Plan Cruncher » dans le but de faciliter la réalisation de business plans pour toutes start-up à la recherche de fonds d'investissements externes.

Pour ce faire, il suffit simplement de sélectionner des icônes regroupées en six étapes. Elles permettent de répondre aux questions standards qu'un business plan devrait satisfaire.

Figure 8 : Plan Cruncher²⁴

Le « Plan Cruncher » délivre, sous la forme d'un résumé d'une page, les principales idées caractérisant un projet d'entreprise ainsi que de brefs commentaires correspondants aux icônes sélectionnées.

²³ SCHWERI Claude-Alain, *Mise en application du modèle IpOp sur un projet d'innovation*, Travail de semestre, HES-SO - MAS QSM – CAS3, 2009

²⁴ PLANCRUNCHER, <http://plancruncher.com/step/1> (consulté en octobre 2010)

USER REQUIREMENTS NOTATION

« User Requirements Notation » est un langage standardisé permettant de décrire les exigences de systèmes dynamiques complexes.

Cette norme se révèle intéressante car elle ne se limite pas seulement au domaine informatique. En effet, URN peut être utilisé comme un outil conceptuel offrant la possibilité, aux dirigeants, de représenter un business model et de le faire évoluer.

A travers ce langage, le fonctionnement d'une entreprise est modélisé sous forme d'acteurs et de liens de dépendance. Cette approche permet ainsi d'élaborer et d'expérimenter différentes alternatives d'évolutions d'un business model. A partir de l'analyse de ces scénarios, les dirigeants ont la possibilité d'envisager de nouvelles options stratégiques pour leurs organisations.

La figure suivante illustre un exemple de schématisation à travers URN :

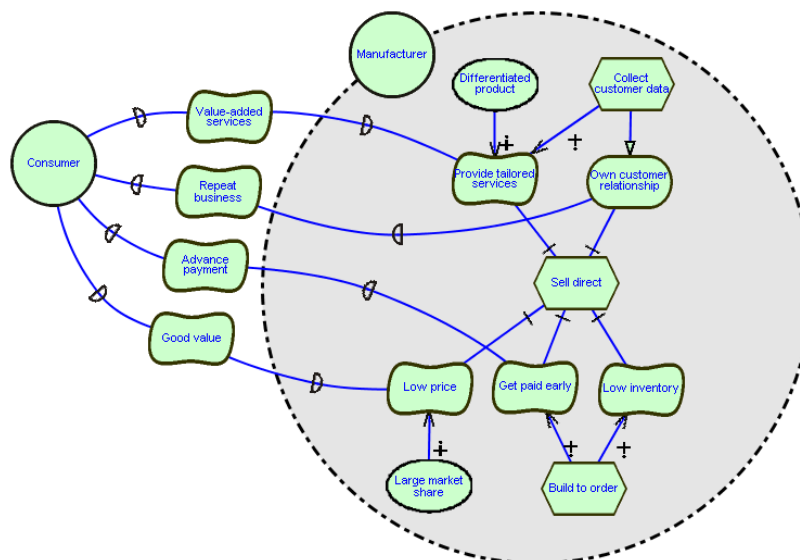


Figure 9 : User Requirements Notation²⁵

E³VALUE

« e³value » est un ensemble d'outils informatiques permettant à un dirigeant de concevoir un business model, de le défaire, de le reconstruire et de vérifier sa rentabilité à travers un logiciel qui génère des tableaux financiers.

Cette approche se focalise sur les business models mais plus précisément sur les échanges de valeur entre des acteurs exerçant des activités.

²⁵ WEISS Michaël & AMYOT Daniel, *Business Model Design and Evolution*, 2005, <http://lotos.site.uottawa.ca/ucm/pub/UCM/VirLiblamot05/IAMOT05.pdf> (consulté en octobre 2010)

Ces différents échanges existants entre les acteurs sont illustrés à travers une notation graphique bien définie. Cela rend possible la schématisation de différents éléments constitutifs d'un business model ainsi que celle de ses différents attributs quantitatifs.

Les principaux paramètres de l'approche « e³value » sont représentés dans l'illustration suivante :

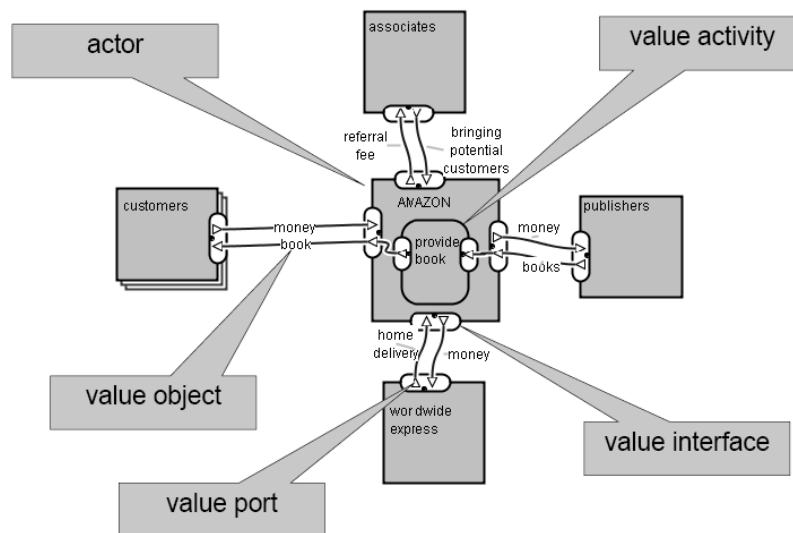


Figure 10 : The e³value approach²⁶

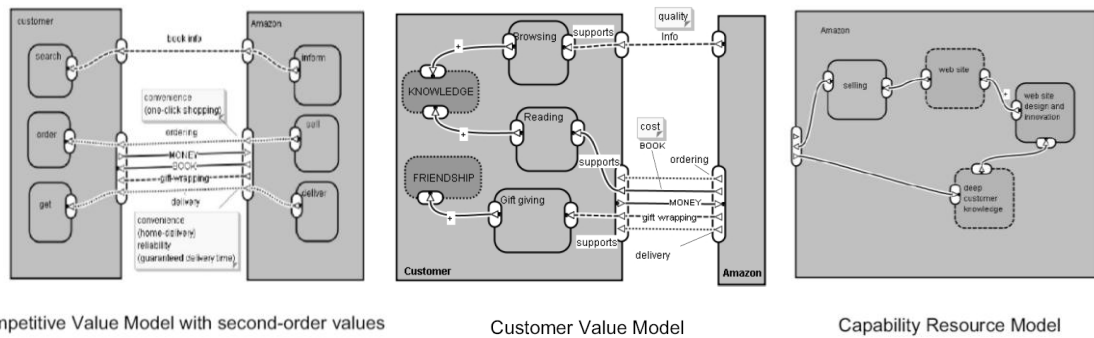
En se basant sur les occurrences et sur les attributs existant entre acteurs, un logiciel calcule automatiquement la rentabilité économique du business model élaboré. Les flux de trésorerie entrants et sortants sont affichés dans un tableau. A chaque changement d'échange de valeur ou d'attribut quantitatif, les nouveaux résultats se mettent à jour.

Cet outil permet à chaque utilisateur de schématiser des hypothèses de business model et d'évaluer leur viabilité économique dans le but de concevoir un nouveau business model ou d'améliorer des business models existants.

« e³value » peut présenter quelques limites dans son application dont « c³value » permettrait de combler.

« c³value » est une approche complémentaire qui est basée sur trois aspects ayant leur propre dynamique stratégique de conception : « competition », « customer » et « capabilities ».

²⁶ RIEBBERS Pieter, *Strategic analysis using value modeling – the c3-value approach*, http://lcl.uniroma1.it/dspace/bitstream/123456789/498/1/File_565.pdf (consulté en octobre 2010)

Figure 11 : The c^3 value approach²⁴

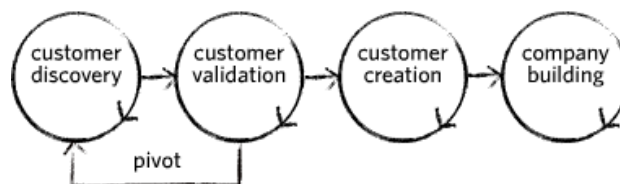
« c^3 value » permettrait de satisfaire les entreprises qui tentent de survivre dans un marché concurrentiel. Ainsi, cette approche offrirait la possibilité, à ces entreprises, de se démarquer davantage de la concurrence, de mieux répondre aux besoins des clients existants ou futurs et d'explorer leurs ressources, leurs capacités et leurs partenariats qui constituent leurs avantages concurrentiels.

La combinaison de ces deux approches permettrait d'étendre le champ d'application d' « e^3 value » et de la renforcer.

CUSTOMER DEVELOPMENT

Steven Gary Blank a développé le modèle « Customer Development » afin que les start-up parviennent à placer le client au centre de leurs stratégies de développement.

Il s'agit d'un processus parallèle à celui du développement de produits, décomposé en quatre étapes et focalisé sur le client ainsi que sur le marché :

Figure 12 : Customer Development – four steps²⁷

Le modèle « Customer Development » offre la possibilité à de jeunes entreprises de tester leurs hypothèses de développement, de déterminer les meilleures d'entre elles et de les ajuster afin de bâtir un solide business model.

Pour ce faire, ce processus de test s'articule autour de deux phases : la recherche et la réalisation.

²⁷ BUSINESS MODEL ALCHEMIST, *Creating Start-Up Success 101*, http://www.businessmodelalchemist.com/2010/11/re-inventing-how-we-do-start-ups.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+BusinessModelDesignBlog+%28Business+Model+Design+Blog%29 (consulté en novembre et décembre 2010)

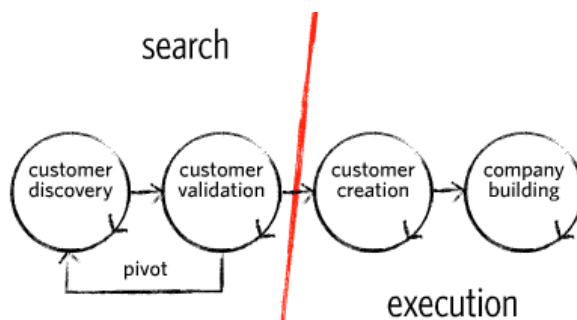


Figure 13 : Customer Development – two phases²⁸

Ce processus commence par la vérification des hypothèses (customer discovery). Ensuite, il est nécessaire d'adapter le business model jusqu'à ce qu'il soit possible de prouver qu'il fonctionne de façon optimale (customer validation). Cette étape est itérative. Steven Gary Blank a désigné cette répétition par le terme « pivot ».

Après la phase de recherche, il faut se concentrer sur le marché. Les objectifs doivent être déterminés ainsi que le positionnement de l'entreprise, le lancement du produit, le marketing,... (customer creation).

Enfin, ce processus se termine par la définition de l'organisation et de la structure de l'entreprise (company building).

Selon Steven Gary Blank, ce modèle est une véritable activité d'apprentissage indispensable au développement de toutes start-up. Concrètement, cette méthode permet de répondre à de nombreuses questions implicites au sujet de la viabilité de l'entreprise et ainsi de réduire les risques et les pertes d'argent liés à tous démarrages d'entreprise.

²⁸BUSINESS MODEL ALCHEMIST, *Creating Start-Up Success 101*, http://www.businessmodelalchemist.com/2010/11/re-inventing-how-we-do-start-ups.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+BusinessModelDesignBlog+%28Business+Model+Design+Blog%29 (consulté en novembre et décembre 2010)

4.2 Avantages et inconvénients des méthodes

La description des différentes méthodes ne suffit pas à identifier les meilleures d'entre elles. Pour ce faire, une analyse plus approfondie a été nécessaire et a permis de déterminer, dans les tableaux ci-dessous, les avantages et les inconvénients de chacune d'entre elles.

BUSINESS MODEL GENERATION

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouvrage innovant à travers sa forme et son fond. ▪ Mise en page créative et conviviale facilitant la lecture à travers des graphiques, photos, schémas, Post-it,... ▪ Livre écrit par deux auteurs ainsi que par 470 co-auteurs venant d'horizons différents et du monde entier. ▪ Ouvrage conçu pour toutes personnes prêtes à découvrir une nouvelle façon de penser à travers l'innovation de business model, au détriment des idées et des outils stratégiques traditionnels. ▪ Véritable méthodologie visant l'innovation et la rupture de business model. ▪ Compréhension simple de la méthodologie. ▪ Techniques, outils et conseils offrant la possibilité de mieux comprendre un business model. ▪ Démarche basée sur un fil rouge, le « Business Model Canvas ». Outil permettant de représenter à travers neuf blocs n'importe quel type de business model. ▪ Description détaillée des neuf blocs facilitant ainsi l'utilisation de l'outil. ▪ Le « Business Model Canvas » permet d'identifier et d'illustrer les interdépendances existantes entre les éléments constitutifs d'un business model. ▪ Neuf blocs offrant la possibilité de déterminer le cœur d'une affaire ainsi que son mécanisme. ▪ Modèle simple d'utilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démarche principalement qualitative. ▪ Pas de notions de processus de travail. ▪ Pas de notions d'indicateurs de performance.

<ul style="list-style-type: none">▪ Méthodologie, facile d'utilisation et pratique, permettant de concevoir, de penser, de remettre en question, d'évaluer, d'améliorer, de différencier et de rénover un business model à travers un processus de business model design comportant cinq étapes.▪ Méthodologie ciblée sur les besoins et les attentes des clients. Plaçant ainsi le client au centre des préoccupations.▪ Description de méthodes permettant l'identification et l'évaluation de nouvelles idées de création de valeur.▪ Démarche favorisant le brainstorming, la discussion et le travail en groupe.▪ Description de grands types de business model ainsi que de leur fonctionnement.▪ Véritable lien entre le business model et la stratégie.▪ Le « Business Model Canvas » permet de réinterpréter des méthodes et des outils managériaux traditionnels.▪ Questions standards prédéfinies afin d'appliquer la méthode SWOT à chacun des neuf blocs du « Business Model Canvas ».	
--	--

8 BRICKS

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle permettant de schématiser le fonctionnement d'une entreprise à travers huit éléments. ▪ Compréhension simple des huit éléments. ▪ Modèle pouvant être élaboré en seulement cinq étapes. ▪ Modèle incluant la notion de monétisation. ▪ Méthode favorisant le business model design. ▪ Modèle visant l'innovation et la rupture de business model. ▪ Méthodologie plaçant le client au centre des préoccupations. ▪ « 8 Bricks » favorise la réflexion stratégique et peut être combiné à des méthodes et à des outils traditionnels, tels que les matrices PORTER, SWOT, BCG et PESTEL. ▪ Démarche favorisant le brainstorming, la discussion et le travail en groupe. ▪ Modèle permettant de déterminer le cœur d'une affaire ainsi que les éléments fondamentaux à son fonctionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle adapté à une démarche principalement qualitative. ▪ Pas de notions de processus de travail. ▪ Pas de notions d'indicateurs de performance. ▪ Aucune véritable description de méthodologie. ▪ Huit briques linéaires un peu réductrices dans la réflexion sur les éléments illustrant le fonctionnement d'une entreprise. ▪ Modèle concentré principalement sur la schématisation d'un business model, au détriment de son évaluation, de son évolution et de son amélioration.

THE FOURBOX BUSINESS MODEL FRAMEWORK

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouvrage mettant en lumière l'importance de l'innovation de business model. ▪ Véritable feuille de route afin de s'aventurer avec succès dans l' « espace blanc ». ▪ Véritable méthodologie visant l'innovation et la rupture de business model. ▪ Méthodologie ciblée sur les besoins et sur les attentes des clients. ▪ Démarche permettant de concevoir, de penser et de remettre en question un business model. ▪ Outil permettant de représenter graphiquement un business model. ▪ Représentation graphique composée uniquement de quatre éléments. ▪ Description détaillée des quatre éléments et permettant ainsi de faciliter la compréhension de l'outil. ▪ Description des interdépendances existantes entre les quatre éléments. ▪ Méthodologie permettant de formaliser une nouvelle idée et de déterminer, à travers les quatre boîtes, les éléments nécessaires à son implémentation. ▪ Méthodologie favorisant la réflexion stratégique. ▪ Description des moments durant lesquels un nouveau business model serait nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démarche qualitative. ▪ Pas de notions de processus de travail. ▪ Pas de notions d'indicateurs de performance. ▪ Démarche ne favorisant pas le travail en groupe. ▪ Pas de techniques concrètes permettant d'identifier les besoins des clients. ▪ Pas de techniques permettant d'identifier de nouvelles idées de création de valeur. ▪ Pas de réinterprétation des méthodes et des outils managériaux traditionnels. ▪ Outil négligeant quelques éléments fondamentaux et constitutifs d'un business model, tels que la communication, la distribution et les partenaires d'une entreprise.

MODELE IPOP

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démarche permettant de se concentrer de façon efficace sur de véritables réflexions nécessaires à la concrétisation d'un projet innovant. ▪ Questions regroupées dans un « arbre de décisions », véritable cadre de référence, permettant de structurer la réflexion. ▪ Démarche itérative favorisant un langage simple. ▪ Chaque concept porte un nom spécifique facilitant ainsi la communication entre tous les acteurs du projet. ▪ Démarche permettant une véritable prise en considération d'éléments souvent implicites. ▪ Approche prenant en compte les besoins et les attentes des clients. ▪ Le modèle prend en considération tous les éléments clés d'un projet d'innovation. ▪ Démarche permettant de tester la validité d'idées innovatrices, d'analyser la faisabilité et le potentiel de chaque opportunité. ▪ Le modèle offre la possibilité de transformer une idée en un projet robuste afin d'obtenir l'aval des parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démarche principalement qualitative. ▪ Nécessite la réalisation d'un travail approfondi afin de pouvoir maîtriser les différents concepts de cette approche et afin de pouvoir réunir les données nécessaires à son utilisation. ▪ La pertinence du résultat de cette démarche dépend fortement des données recueillies. ▪ Pas de techniques permettant d'identifier de nouvelles idées de création de valeur. ▪ Pas de réinterprétation des méthodes et des outils managériaux traditionnels. ▪ Méthode focalisée sur l'intérêt des décideurs et négligeant ainsi le business model.

THE PLAN CRUNCHER

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résumé d'une page illustrant clairement plusieurs éléments caractérisant la mise en œuvre d'une idée ou d'un projet d'entreprise. ▪ Instrument en ligne. ▪ Questionnaire pratique et facile à utiliser. ▪ Réalisation rapide à travers seulement six étapes. ▪ Représentation à travers des icônes. ▪ Résultat du questionnaire envoyé par e-mail ou téléchargeable en format PDF. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrument en ligne permettant uniquement de synthétiser un business plan. ▪ Résumé reprenant des réponses à des questions standards et fermées. ▪ Démarche fermée, manque de possibilités de personnalisation. ▪ Résumé réducteur. ▪ Abstraction du fonctionnement de l'entreprise et des éléments fondamentaux d'un business model. ▪ Aucune interdépendance entre les éléments. ▪ Instrument qui n'est, ni ciblé sur les besoins, ni sur les attentes des clients. ▪ Démarche négligeant le marché et la concurrence. ▪ Démarche ne favorisant pas le travail en groupe.

USER REQUIREMENTS NOTATION

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil conceptuel permettant la modélisation du fonctionnement d'une entreprise. ▪ Outil permettant d'illustrer les interdépendances des différents éléments constitutifs d'un business model. ▪ Approche permettant d'élaborer et d'expérimenter différentes alternatives possibles d'évolution d'un business model. ▪ Langage permettant l'élaboration et la schématisation de scénarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démarche qualitative. ▪ Outil nécessitant une bonne compréhension du langage utilisé. ▪ Outil nécessitant une certaine maîtrise informatique. ▪ Une utilisation profitable de l'outil nécessite, de la part de l'utilisateur, la connaissance des éléments fondamentaux d'un business model. ▪ Approche qui n'est, ni ciblé sur les besoins, ni sur les attentes des clients. ▪ Outil négligeant le marché et la concurrence. ▪ Pas de techniques permettant d'identifier de nouvelles idées de création de valeur. ▪ Approche offrant des possibilités limitées et ne permettant pas d'envisager concrètement de nouvelles options stratégiques pour toutes organisations. ▪ Démarche ne favorisant pas le travail en groupe.

E³VALUE

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil permettant la schématisation du fonctionnement d'une entreprise. ▪ Notation graphique bien définie et simple d'utilisation. ▪ Outil permettant d'illustrer les interdépendances des différents éléments constitutifs d'un business model. ▪ Démarche illustrant les attributs quantitatifs liés au fonctionnement d'une entreprise. ▪ Les flux de trésorerie entrants et sortants sont affichés dans un tableau financier. ▪ Outil permettant de schématiser des hypothèses et de les évaluer de façon économique. ▪ Les résultats se mettent à jour automatiquement lors de chaque changement lié aux différents attributs quantitatifs. ▪ Outil facilement compatible avec d'autres méthodologies. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil nécessitant une certaine maîtrise informatique. ▪ Une utilisation profitable de l'outil nécessite, de la part de l'utilisateur, la connaissance des éléments fondamentaux d'un business model. ▪ Sans la complémentarité de « c³value », « e³value » est une approche plutôt appropriée pour la création d'entreprise. ▪ « e³value » se concentre sur le fonctionnement de l'entreprise et néglige ainsi le marché, la concurrence, l'avantage concurrentiel, les besoins actuels et futurs des clients, les compétences et ressources de l'entreprise. ▪ Sans la complémentarité de « c³value », cette approche offrirait des possibilités limitées afin de pouvoir envisager de nouvelles options stratégiques pour une organisation. ▪ Démarche ne favorisant pas le travail en groupe.

CUSTOMER DEVELOPMENT

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Véritable méthodologie ciblée sur les besoins et les attentes des clients. ▪ Processus parallèle à celui du développement de produits. ▪ Méthodologie facile d'utilisation, pratique et comportant uniquement quatre étapes. ▪ Démarche permettant de répondre à de nombreuses questions implicites concernant la viabilité d'une entreprise. ▪ Démarche sensibilisant les entreprises à tester leurs hypothèses de développement et à adapter leur business model jusqu'à ce qu'il soit possible de prouver qu'il fonctionne de façon optimale. ▪ Prise en considération de la définition de l'organisation et de la structure de l'entreprise. ▪ Méthodologie mettant l'accent sur l'apprentissage avant la réalisation d'idées. ▪ Démarche favorisant le brainstorming, la discussion et le travail en groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthodologie plutôt appropriée pour la création d'entreprise ou pour le développement de start-up. ▪ La pertinence du résultat de cette méthodologie dépend des données recueillies et des tests effectués. ▪ Une utilisation profitable du processus nécessite, de la part de l'utilisateur, la connaissance des éléments fondamentaux d'un business model. ▪ Pas de techniques permettant d'identifier de nouvelles idées de création de valeur.

Tableau 3 : Avantages et inconvénients de chaque méthode

4.3 Tableau comparatif synthétique

Les avantages et les inconvénients des différentes méthodes ont été identifiés précédemment. D'après cette analyse, il est possible de déterminer quelles méthodes présentent des similitudes ou des différences. Cependant, lesquelles permettent réellement de satisfaire aux exigences en matière de business model engineering ? Afin de pouvoir y répondre, chaque méthode est reprise dans le tableau comparatif suivant et évaluée selon des critères spécifiques.

Les différents critères de comparaison ont été choisis dans le but de répondre au mieux aux attentes de l'Institut vis-à-vis de leur projet de recherche. Ces critères ont pu être définis suite à des recherches réalisées sur le terme « business model » et suite à un entretien avec un utilisateur d'une méthode de diagnostic de business model.

	BUSINESS MODEL GENERATION	8 BRICKS	THE FOURBOX BUSINESS MODEL FRAMEWORK	MODELE IPOP	PLAN CRUNCHER	USER REQUIREMENTS NOTATION	E ³ VALUE	CUSTOMER DEVELOPMENT
Vise l'innovation de business model	X	X	X				X	X
Centrée sur les besoins et sur les attentes des clients	X	X	X	X				X
Permet de schématiser le fonctionnement d'une entreprise	X	X	X			X	X	
Permet d'évaluer un business model	X		X				X	
Permet d'améliorer un business model	X		X			X	X	X
Permet de réfléchir à de nouvelles idées et à les formaliser	X		X	X		X	X	
Véritable méthodologie	X		X	X			X	X
Utilisation simple	X	X			X		X	X
Aspect qualitatif	X	X	X	X	X	X	X	X
Aspect quantitatif		X					X	X
Favorise le brainstorming, la discussion et le travail en groupe	X	X						X
Démarche stratégique	X	X	X	X				
Compatibilité avec d'autres méthodes/outils stratégiques	X	X		X		X	X	X
Nombre de critères satisfaits	12/13	9/13	9/13	6/13	2/13	5/13	10/13	9/13

Tableau 4 : Tableau comparatif synthétique

4.4 Choix de la méthode de diagnostique de business model

Selon les résultats des précédentes analyses, la méthode qui permet de satisfaire au mieux les exigences en matière de business model engineering est « Business Model Generation » d'Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

En plus de présenter de nombreux avantages et de satisfaire quasi pleinement les critères de comparaison sélectionnés, cette méthode se démarque d'autant plus des autres par sa simplicité et son concept novateur.

Par conséquent, « Business Model Generation » est l'unique méthode choisie pour une mise en œuvre au sein de différentes entreprises. Elle sera ainsi testée de façon pragmatique afin de vérifier sa pertinence auprès de PME.

En se basant sur les différentes analyses, il est aussi possible de constater que les méthodes « 8 bricks » et « The FourBox Business Model Framework » présentent des résultats satisfaisants. Tout comme « Business Model Generation », « The FourBox Business Model Framework » permet de diagnostiquer des business models et de déterminer comment une entreprise réussira à se rendre utile de façon profitable auprès de ses clients. Par contre, son utilisation est moins accessible et ne permet pas de schématiser véritablement le fonctionnement d'une entreprise. Quant à « 8 bricks », il ne s'agit pas d'une méthodologie. Cette méthode permet d'illustrer les éléments fondamentaux d'une entreprise mais ne propose aucun moyen de les diagnostiquer et de les faire évoluer.

« e³value » et « Customer Development » affichent également de nombreux avantages. Cependant, ces deux méthodes sont moins ciblées sur le business model que celles citées précédemment. Toutefois, elles présentent certaines caractéristiques leur permettant de favoriser une complémentarité avec d'autres méthodologies.

Enfin, il est encore possible de relever que les autres méthodes, soit « modèle IpOp », « Plan Cruncher » et « User Requirements Notation » obtiennent des résultats mitigés voire faibles. Cela est dû, en partie, au fait qu'elles font abstraction de l'innovation de business model.

5. Méthode retenue

5.1 Business Model Generation

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur proposent un processus de business model design visant l'innovation et la rupture de business model.

Leur processus est composé des cinq phases suivantes :

1. **Mobiliser** : *préparer avec succès avec un projet de business model design*
2. **Comprendre** : *rechercher et analyser les éléments nécessaires à la réalisation du projet*
3. **Concevoir** : *générer et tester des options viables de business model afin d'être en mesure de sélectionner la meilleure*
4. **Mettre en œuvre** : *implémenter le prototype de business model*
5. **Gérer** : *adapter et modifier le business model en réponse à la réaction du marché²⁹*

Leur démarche est basée sur un concept de visualisation simple qu'ils appellent « Business Model Canvas ».

Cet outil permet de représenter, d'analyser et de concevoir de nouveaux business models à travers une structure constituée de neuf blocs :

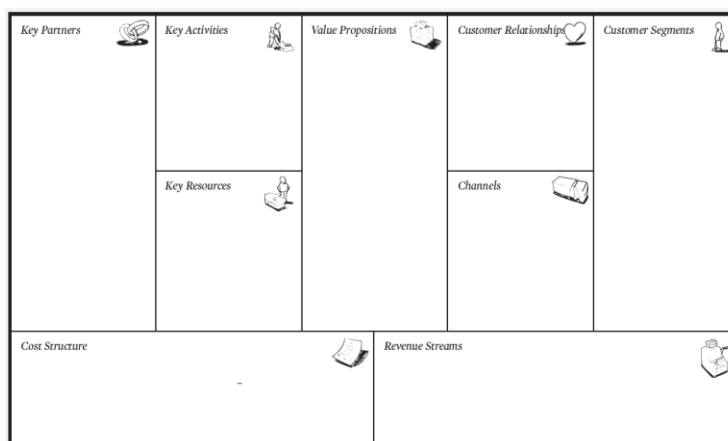


Figure 14 : Business Model Canvas²⁹

- **Segments de clients**
Il s'agit des différents groupes de personnes et d'organisations que l'entreprise cherche à atteindre et à satisfaire.

²⁹ OSTERWALDER Alexander & PIGNEUR Yves, *BUSINESS MODEL GENERATION*, 2010

- **Propositions de valeur**
Il s'agit d'un ensemble de produits et de services qui permet de créer de la valeur pour un ou plusieurs segments de clients.
- **Canaux de communication et de distribution**
Il s'agit des moyens nécessaires à l'entreprise pour communiquer avec ses clients, pour les atteindre et leur délivrer les différentes propositions de valeur.
- **Relations clients**
Il s'agit du type de relations que l'entreprise établit et s'efforce de maintenir avec ses différents clients.
- **Structure des revenus**
Il s'agit des flux de liquidité générés par l'entreprise.
- **Ressources clés**
Il s'agit des ressources nécessaires au fonctionnement du business model.
- **Activités clés**
Il s'agit des activités nécessaires au fonctionnement du business model.
- **Partenaires clés**
Il s'agit des partenaires et fournisseurs nécessaires au fonctionnement du business model.
- **Structure des coûts**
Il s'agit des coûts générés par le fonctionnement du business model.³⁰

Les neuf blocs démontrent comment une entreprise parvient à créer de la valeur pour ses clients et à générer du chiffre d'affaires. De plus, ce concept permet de placer le client au centre des préoccupations et de couvrir les principaux domaines d'une organisation : les clients, l'offre, l'infrastructure ainsi que les flux financiers.

Dans le cadre de cet ouvrage, les auteurs décrivent également d'autres concepts inspirants. Ils définissent cinq types de business model issus de la littérature économique et ayant des caractéristiques similaires avec leur concept : « Unbundling Business Models », « The Long Tail », « Multi-Sided Platforms », « FREE as a Business Model » et « Open Business Models ».

Afin que ces différents modèles puissent être utiles et servir de source d'inspiration lors de la conception d'un business model, les auteurs les ont couplés avec le « Business Model Canvas ». Ils les présentent ensuite à travers des exemples d'entreprises existantes, telles que LEGO, Google ou encore Gillette.

³⁰ OSTERWALDER Alexander & PIGNEUR Yves, *BUSINESS MODEL GENERATION*, 2010

Dans une autre section, les auteurs démontrent comment les différentes techniques, citées ci-dessous, peuvent faciliter la conception de nouveaux business models innovants :

« Customer Insights », « Ideation », « Visual Thinking », « Prototyping », « Storytelling » et « Scenarios ».

Les techniques de conception, recommandées dans cet ouvrage, permettent combler des lacunes dont font souvent preuve les dirigeants dans le domaine de la créativité. Concrètement, elles permettent de mieux comprendre les clients, d'élaborer des hypothèses de business model, d'explorer de nouveaux horizons et ainsi d'envisager des nouveautés, de générer de nouvelles options et de créer davantage de valeur pour les clients.

Enfin, les auteurs démontrent qu'il existe un véritable lien entre le business model et la stratégie.

Pour ce faire, ils explorent, à travers le « Business Model Canvas », différents domaines stratégiques, tels que l'analyse de l'environnement, l'évaluation du business model au moyen de la matrice SWOT ainsi que sa perspective incorporée à la stratégie de l'Océan Bleu.

Les concepts, décrits à travers cet ouvrage, favorisent l'innovation de business model et permettent ainsi d'identifier de nouvelles opportunités et de révolutionner les perspectives d'analyse.

5.2 Analyse de complémentarités

Il a été démontré précédemment que la démarche « Business Model Generation » est celle qui permet de satisfaire au mieux les exigences en matière de business model engineering. Cependant, il ne faut pas oublier que cette méthode présente quelques inconvénients.

Par conséquent, les autres méthodes, ayant des caractéristiques intéressantes en termes de business model, ne devraient pas être négligées. D'autant plus, que les résultats des analyses précédentes démontrent qu'il existe des différences entre chacune d'entre elles.

Dès lors, il paraît intéressant de déterminer s'il est possible que certaines méthodes soient complémentaires et puissent ainsi être intégrées à celle d'Alexander Osterwalder. Une telle intégration permettrait de réduire les faiblesses de chacune d'entre elles et ainsi d'améliorer la conception, l'évaluation et l'analyse de business models.

Pour ce faire, il est nécessaire de parcourir à nouveau les avantages et les inconvénients de chacune des méthodes.

Parmi celles qui ont été analysées, seules « Modèle IpOp », « e³value » et « Customer Development » sembleraient pouvoir être intégrées avec « Business Model Generation ».

Il existe de nombreuses complémentarités entre ces différentes méthodes. Toutefois, seuls les aspects permettant d'améliorer la démarche d'Alexander Osterwalder sont indiqués dans les tableaux suivants :

MODELE IPOP ➡ BUSINESS MODEL GENERATION

COMPLEMENTARITE	DESCRIPTION
Démarche de validation	<p>Le modèle IpOp propose une démarche détaillée permettant d'analyser la faisabilité et le potentiel de nouvelles opportunités.</p> <p>Cet aspect complémentaire permettrait de tester la validité d'idées innovatrices et de favoriser l'implémentation d'un nouveau business model.</p>

Tableau 5 : Aspects complémentaires du Modèle IpOp

E³VALUE ➡ BUSINESS MODEL GENERATION

COMPLEMENTARITE	DESCRIPTION
Outil de support	<p>La notation graphique avancée d'« e³value » permet de schématiser des hypothèses de business model de façon simple et rapide.</p> <p>« e³value » servirait ainsi d'outil de design dans l'élaboration de prototypes de business model.</p>
Aspect quantitatif	<p>« e³value » permet de concevoir des business models tout en prenant en considération les attributs quantitatifs liés à son fonctionnement. En se basant sur ces différents flux financiers, la rentabilité du business model élaboré est calculée automatiquement.</p> <p>« e³value » permettrait alors d'introduire la notion de rentabilité à « Business Model Generation ».</p>
Réseau de valeur	<p>« e³value » se focalise sur les échanges de valeur entre des acteurs exerçant des activités. Cette approche offre donc la possibilité d'évaluer les intérêts de chaque acteur à participer à une configuration de valeur.</p> <p>La prise en considération de cet aspect permettrait à la démarche « Business Model Generation » d'élargir son champs d'application qui est actuellement centré sur l'entreprise.</p>

Tableau 6 : Aspects complémentaires d'e³value

CUSTOMER DEVELOPMENT ➡ BUSINESS MODEL GENERATION

COMPLEMENTARITE	DESCRIPTION
Démarche de validation	<p>Cette démarche sensibilise les entreprises à tester leurs hypothèses de développement et à adapter leur business model jusqu'à ce qu'il soit possible de prouver qu'il fonctionne de façon optimale.</p> <p>Cet aspect complémentaire permettrait de considérer les différents prototypes de business model comme des hypothèses et ainsi de favoriser leurs tests. Cette complémentarité renforcerait les phases 3 et 4 de « Business Model Generation ».</p>
Aspect organisationnel et structurel	<p>La dernière étape de la démarche « Customer Development » se termine par la définition de l'organisation et de la structure de l'entreprise.</p> <p>Cette étape n'est pas à négliger lors de la création d'une nouvelle entreprise ou lors de modifications de business model existants. C'est pourquoi les aspects organisationnels et structurels, permettrait de renforcer la démarche « Business Model Generation ».</p>

Tableau 7: Aspects complémentaires de Customer Development

Parmi les méthodes complémentaires, « e³value » semble être la plus favorable à une intégration avec « Business Model Generation ». Une telle intégration permettrait d'introduire la notion de rentabilité et de faciliter l'élaboration de prototypes de business model. Ainsi, ces complémentarités réduiraient les faiblesses de la méthode d'Alexander Osterwalder.

6. Processus de diagnostique de business model

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur décrivent dans leur ouvrage une démarche complète de diagnostique de business model dont la mise en application nécessiterait plusieurs semaines. Une collaboration étroite avec les responsables de l'entreprise, disposée à appliquer une telle démarche, serait indispensable afin d'assurer sa mise en œuvre.

Dans le cadre de ce travail de Bachelor, la mise en œuvre de la méthode doit être réalisée dans cinq entreprises. Une telle collaboration avec les responsables de chaque entreprise n'est malheureusement pas possible étant donné le temps imparti pour la réalisation de ce travail. De plus, durant les derniers mois de l'année, la plupart des entreprises sont très occupées et disposent donc de peu de temps pour l'application d'une démarche stratégique.

Après avoir pris en considération les difficultés citées ci-dessus, il a été nécessaire de reconsidérer la démarche d'Alexander Osterwalder afin que sa réalisation en entreprise soit possible en deux heures. Il m'a alors semblé indispensable de synthétiser la méthode et de focaliser sa mise en œuvre sur la schématisation du business model de l'entreprise existante, sur l'identification des forces et des faiblesses du business model élaboré et sur son analyse.

Enfin, afin de parvenir à solliciter la participation de cinq sociétés et d'assurer les mises en œuvre qui y seront réalisées, une préparation préalable est essentielle. Pour ce faire, une méthodologie et différents processus ont été élaborés.

6.1 Méthodologie

La méthodologie liée au processus de diagnostique de business model est composée de quatre phases allant de la présentation de la méthode jusqu'au débriefing à réaliser quelques jours après sa mise en œuvre. L'élaboration de checklists a été nécessaire afin de décrire, en détails, le déroulement de certaines phases. Véritables fil rouge, ces différentes checklists permettent d'assurer le bon déroulement des entretiens avec les différents interlocuteurs.

PHASE 1 : PRÉSENTATION ET PROMOTION DE LA MÉTHODE (ANNEXE N°1)**DEROULEMENT
ET OBJECTIFS VISES**

- Déterminer si l'interlocuteur de l'entreprise parvient à identifier son business model
- Présenter la méthode à l'interlocuteur de l'entreprise
- Susciter l'intérêt de l'interlocuteur de l'entreprise pour la méthode
- Motiver l'interlocuteur de l'entreprise à tester la méthode
- Déterminer le business model de l'entreprise
- Obtenir un nouveau rendez-vous pour la mise en œuvre de la méthode

**MOYENS
METHODOLOGIQUES**

- Entretien avec l'interlocuteur de l'entreprise
- Utilisation du « Business Model Canvas » d'Alexander Osterwalder
- Utilisation du livre « Business Model Generation »
- Utilisation de l'exemple relatif à l'iPod/iTunes d'Apple
- Utilisation des questions clés d'Alexander Osterwalder

**INDICATEURS
DE REUSSITE**

- Feedback positif de l'interlocuteur de l'entreprise
- Acceptation de la part de la direction de l'entreprise
- Nouveau rendez-vous pour la mise en œuvre de la méthode

DELIVRABLES

- Protocole de l'entretien

PHASE 2 : CONCEPTION DU BUSINESS MODEL DE L'ENTREPRISE**DEROULEMENT
ET OBJECTIFS VISES**

- Accroître l'intérêt de l'interlocuteur de l'entreprise pour la méthode
- Motiver davantage l'interlocuteur de l'entreprise à tester la méthode
- Obtenir un feedback sur le « Business Model Canvas » d'Alexander Osterwalder
- Obtenir une date de rendez-vous pour la mise en œuvre de la méthode ou une confirmation de rendez-vous

MOYENS METHODOLOGIQUES

- Utilisation du protocole du 1^{er} entretien
- Utilisation du « Business Model Canvas » d'Alexander Osterwalder
- Utilisation d'outils de conception visuelle
- Envoi par e-mail du business model élaboré à l'interlocuteur de l'entreprise

INDICATEURS DE REUSSITE

- Feedback positif de l'interlocuteur de l'entreprise
- Date fixée ou confirmée pour la mise en œuvre de la méthode

DELIVRABLES

- Photographie du « Business Model Canvas » de l'entreprise

PHASE 3 : MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODE (ANNEXE N°2)

DEROULEMENT ET OBJECTIFS VISES

- Présenter la mise en œuvre de la méthode à plusieurs collaborateurs de l'entreprise
- Faire appliquer la méthode à plusieurs collaborateurs de l'entreprise
- Guider la mise en œuvre de la méthode et favoriser l'échange
- Observer le déroulement de la mise en œuvre de la méthode ainsi que les réactions des participants
- Relever l'appréciation des participants vis-à-vis de la méthode

MOYENS METHODOLOGIQUES

- Collaboration sous forme de workshop
- Présentation de la méthode
- Utilisation d'outils de conception visuelle : flipchart, Post-It, feutres, « Business Model Canvas » sur feuille B1
- Observation et écoute des participants
- Dernière partie du workshop consacrée aux questions et aux remarques des participants

INDICATEURS DE REUSSITE

- Feedback positif des participants
- Respect de la durée prévue

DELIVRABLES

- Photographie du « Business Model Canvas » de l'entreprise
- Photographie de l'analyse du « Business Model Canvas » de l'entreprise

PHASE 4 : DÉBRIEFING AVEC L'INTERLOCUTEUR DE L'ENTREPRISE (ANNEXE N°17)**DEROULEMENT
ET OBJECTIFS VISES**

- Recueillir l'appréciation de l'interlocuteur de l'entreprise sur l'utilité de la méthode d'Alexander Osterwalder
- Présenter le projet de l'institut (annexe n°18)
- Relever l'intérêt de l'interlocuteur de l'entreprise à recevoir, à travers une plateforme informatique, des recommandations sur le contenu d'un business model
- Relever l'intérêt de l'interlocuteur de l'entreprise à utiliser une plateforme informatique permettant la conception, l'amélioration et l'évolution de business model
- Relever l'intérêt de l'interlocuteur de l'entreprise à partager de façon anonyme un business model à travers une plateforme informatique
- Relever l'intérêt de l'interlocuteur de l'entreprise à participer à des workshops sur le thème du business model
- Relever l'opinion de l'interlocuteur de l'entreprise sur le rapport plus-value/coût d'une telle méthode
- Relever l'opinion de l'interlocuteur de l'entreprise sur la façon de motiver et de solliciter une entreprise à utiliser une plateforme informatique ainsi que la méthode d'Alexander Osterwalder

**MOYENS
METHODOLOGIQUES**

- Entretien avec l'interlocuteur de l'entreprise
- Echange d'e-mails
- Entretien téléphonique

**INDICATEURS
DE REUSSITE**

- L'interlocuteur de l'entreprise a répondu à toutes les questions

DELIVRABLES

- Réponses de chaque interlocuteur

6.2 Processus

PHASE 1 : PRÉSENTATION ET PROMOTION DE LA MÉTHODE

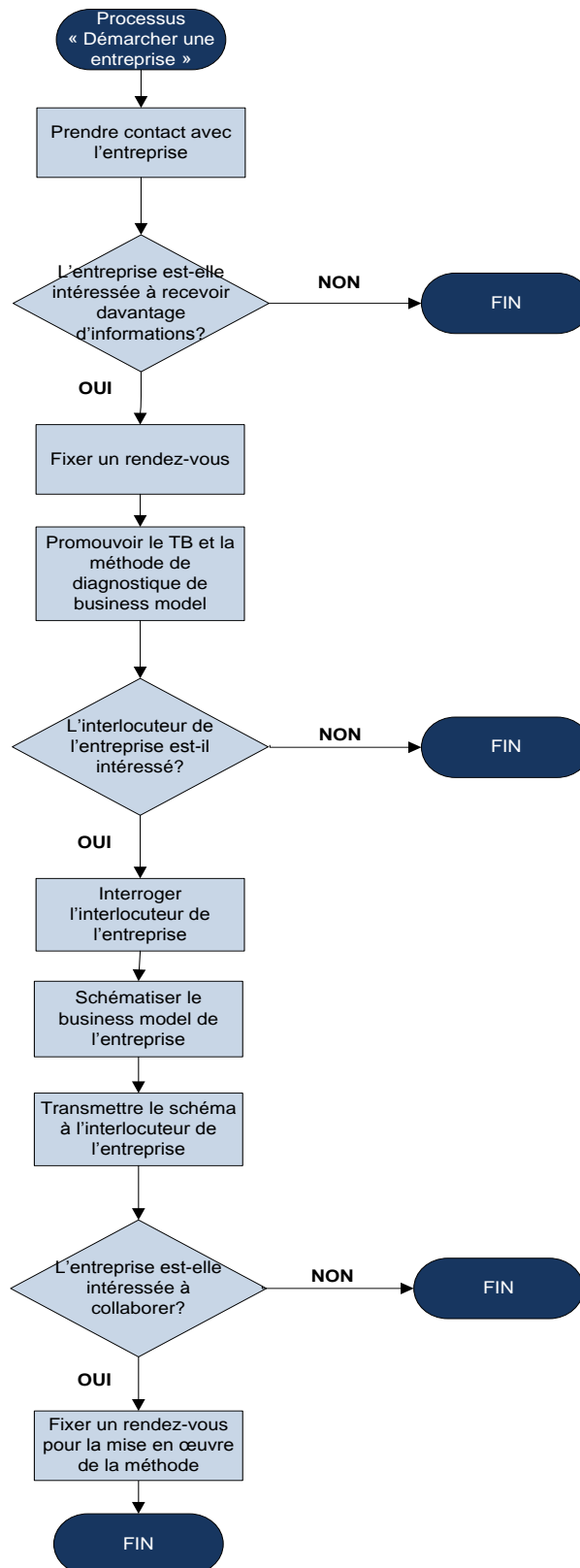


Figure 15 : Processus « Présentation et promotion de la méthode »

DESCRIPTION

Ce processus débute par la prise de contact avec les entreprises ayant été, au préalable, sélectionnées selon les critères énoncés par le mandataire de ce travail. Pour ce faire, un e-mail standard, décrivant brièvement ce projet, leur est envoyé. Cette première prise de contact est complétée, si souhaité par l'interlocuteur de l'entreprise, par un échange d'e-mails et par un entretien téléphonique permettant de délivrer des informations plus précises sur la mise en œuvre à réaliser.

A la suite de ces différents échanges, un rendez-vous est fixé avec les entreprises intéressées par le projet ou s'achève alors le processus avec celles n'étant pas intéressées par ce travail de Bachelor.

Dans le cadre de ce rendez-vous, le travail de Bachelor ainsi que la méthode « Business Model Generation » sont présentés de façon plus détaillée. Le but étant de susciter un véritable intérêt pour la méthode et de motiver l'entreprise à la tester.

En cas d'échec dans cette démarche, le processus se termine. Par contre, si l'interlocuteur confirme son intérêt pour ce projet, une brève interrogation est alors réalisée à partir de questions clés permettant de déterminer le business model d'une quelconque société. A l'issue de l'entretien, il est convenu de réaliser et de transmettre à l'interlocuteur de l'entreprise un schéma relatif au business model élaboré. Quelques jours plus tard, l'interlocuteur transmettra alors son feedback sur le schéma ainsi que sa décision définitive de collaborer ou non à la mise en œuvre de la méthode d'Alexander Osterwalder.

En cas de réponse positive, un nouveau rendez-vous est fixé afin de réaliser la mise en œuvre au sein de l'entreprise intéressée et se termine alors ce processus.

Après chaque refus, de nouvelles sociétés sont sélectionnées et le processus est reconduit jusqu'à atteindre le nombre d'entreprises souhaité par le mandataire.

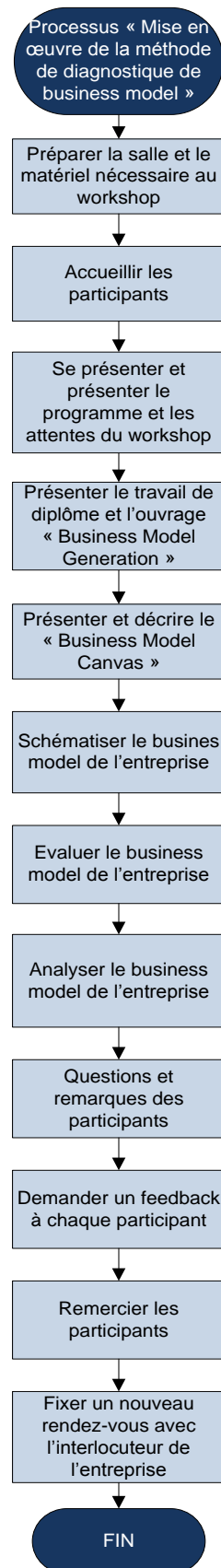
PHASE 3 : MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODE

Figure 16 : Processus « Mise en œuvre de la méthode »

DESCRIPTION

Avant de tester la méthode de diagnostic de business model, différentes tâches, communes et indispensables à tous workshops, doivent être réalisées :

- Préparer la salle et le matériel nécessaire au workshop
- Accueillir les participants et se présenter
- Présenter le programme et les attentes du workshop (annexe n°3)
- Présenter le travail de Bachelor et l'ouvrage « Business Model Generation »

Après l'introduction du sujet et la définition du cadre du workshop auprès des participants, la mise en œuvre de la méthode peut alors débuter.

Dans le cadre de ce travail, il a été nécessaire de synthétiser la méthode et de la focaliser sur des éléments fondamentaux. C'est pourquoi le processus défini s'articule autour de l'utilisation du « Business Model Canvas » au sein d'entreprises existantes.

Le déroulement des différents tests se compose des quatre phases suivantes :

1. Présenter et décrire le « Business Model Canvas »

Afin que les participants soient en mesure de définir le fonctionnement de leur entreprise, les neuf blocs du « Business Model Canvas » leur sont présentés et le déroulement des différentes phases leur est expliqué (annexe n°4).

Pour ce faire, les neuf blocs ont été imprimés sur une feuille blanche de format B1 (1000mm x 707mm). Chaque bloc est numéroté de 1 à 9 selon la chronologie définie par Alexander Osterwalder. De plus, les questions propres à chaque bloc sont inscrites. (annexe n°5).

Enfin, les neuf blocs sont affichés contre un mur afin que les participants puissent les consulter tout au long du workshop.

2. Schématiser le business model de l'entreprise

Durant cette deuxième phase, les participants sont maintenant libres de discuter entre eux afin de décrire le business model de leur entreprise. Pour ce faire, une nouvelle feuille blanche de format B1, sur laquelle sont imprimés les neuf blocs, est mise à leur disposition.

Tout d'abord, ils commencent par déterminer le bloc numéro 1 correspondant aux segments de clients de leur entreprise. Pour ce faire, des Post-it de différentes couleurs et des stylos noir sont mis à leur disposition.

Chaque élément doit être inscrit sur un Post-it qui sera ensuite collé sur le bloc correspondant. Il est nécessaire de changer de couleur de Post-it lorsqu'il existe, dans une même entreprise, des groupes de clients ayant des besoins différents. De même, lorsque les groupes de clients génèrent des flux de revenus spécifiques ou nécessitent des canaux spécifiques.

Les participants doivent ensuite identifier les propositions de valeur de l'entreprise et les mettre en relation avec chaque groupe de clients. Enfin, ils déterminent les éléments des autres blocs en respectant la chronologie présentée lors de la description du « Business Model Canvas ». Il est important de respecter les couleurs des Post-it utilisés initialement.

3. Evaluer le business model de l'entreprise

Après avoir déterminé le business model de leur entreprise, les participants doivent désormais l'évaluer. Pour ce faire, ils doivent identifier les forces et les faiblesses en se basant sur le « Business Model Canvas » réalisé précédemment.

Des Post-it de couleurs rose et jaune sont mis à leur disposition. Les Post-it de couleur rose leur permettront d'inscrire les forces et les jaunes les faiblesses. Ces différents Post-it doivent être collés à côté des éléments correspondants.

4. Analyser le business model de l'entreprise

Durant la dernière phase, les participants ont pour objectif de soumettre des propositions d'amélioration en se basant principalement sur les forces et les faiblesses identifiées précédemment.

Afin de faciliter leur analyse et de favoriser l'innovation de valeur, le « Business Model Canvas » de l'entreprise est mis en relation avec le concept stratégique de l'Océan Bleu.

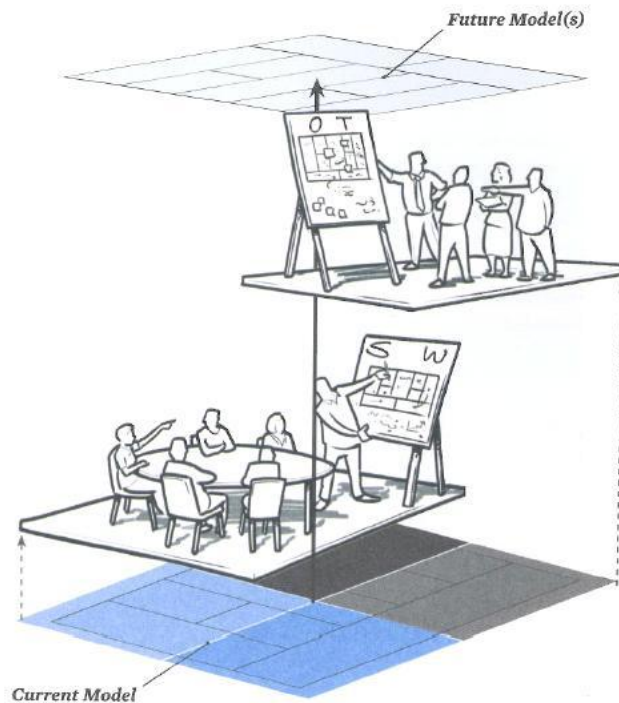
Pour ce faire, l'outil analytique, appelé « Four Actions Framework », est affiché sur une feuille de flipchart (annexe n°6). Il permet de remettre en cause la logique stratégique ainsi que le business model d'une entreprise.

Ainsi, en se basant sur leur « Business Model Canvas », les participants doivent déterminer les éléments à créer, à renforcer, à éliminer et à réduire. Des Post-it sont à nouveaux mis à disposition des participants afin qu'ils puissent inscrire les différents éléments sur la feuille de flipchart.

Selon recommandation des auteurs de l'ouvrage « Business Model Generation », il est préférable que ce travail se fasse en groupe de 2 à 6 personnes afin de favoriser la discussion. L'image de l'entreprise sera d'autant plus respectée et représentative si le groupe est composé de participants issus des différents secteurs de l'entreprise.

Après avoir réalisé les quatre phases décrites précédemment, un temps est mis à disposition des participants afin qu'ils puissent poser leurs questions. Avant de les remercier pour leur participation, il leur est demandé de donner leur avis au sujet de la mise en œuvre réalisée précédemment.

A la fin du workshop, un nouveau rendez-vous est fixé, si possible, avec l'interlocuteur de l'entreprise. Ainsi, il disposera de quelques jours pour discuter à nouveau avec les différents participants. Ce dernier rendez-vous permettra de recueillir l'appréciation de l'interlocuteur sur l'utilité de la méthode, sur sa mise en œuvre, sur le projet de recherche de l'institut ainsi que sur le rapport plus-value/coût d'une telle méthode. En cas de manque de temps, un questionnaire sera envoyé par e-mail, en lieu et place d'un rendez-vous.



7. Entreprises sélectionnées

Le choix des entreprises, au sein desquelles a été réalisée la mise en œuvre de la méthode de diagnostic de business model, a été libre. Toutefois, une certaine diversité a dû être respectée. De plus, selon le mandataire de ce travail de Bachelor, les cinq entreprises doivent respecter les critères suivants : PME, si possible innovantes, dont au moins deux actives dans le secteur du tourisme.

Afin de parvenir à obtenir l'accord de cinq entreprises intéressées par la démarche d'Alexander Osterwalder et respectant les critères mentionnés précédemment, il a fallu démarcher de nombreuses par téléphone, par e-mail et à travers différents entretiens.

Les entreprises ayant accepté de collaborer sont citées dans le tableau, ci-dessous, puis, font l'objet d'une brève description.

ENTREPRISE	SECTEUR D'ACTIVITE	NOMBRE D'EMPLOYES	CRITERE SPECIFIQUES
Les Creusets SA	Fabrication industrielle d'équipements	120	Unique en Suisse romande
Buchard Voyages SA	Tourisme et transports	130	Entreprise familiale N°1 en Suisse romande dans le secteur des voyages à forfait Innovante
Studer Innotec SA	Fabrication d'équipements spécialisés dans la conversion d'énergie	50	Un des leaders mondiaux dans son domaine de compétences Innovante
Téléphériques de Nendaz SA	Tourisme et transports	180 à 220 en hiver 40 en été	Entreprise de remontées mécaniques
Boucherie de Tourbillon Del Genio Giovanni	Boucherie	18	Entreprise familiale et artisanale Entreprise ambitieuse et en cours de développement Innovante

Tableau 8 : Entreprises sélectionnées

7.1 Les Creusets SA

Les Creusets SA est une entreprise active depuis 1957 dans les domaines de l'électromécanique. Cette société d'équipementier est spécialisée en montage mécanique et électrique d'ensembles et sous-ensembles de machines industrielles.

Disposant d'une longue expérience dans le secteur des produits de tôlerie, serrurerie, chaudronnerie et vernissage industriel, sans oublier dans la conception et la fabrication complète de machines, Les Creuset SA ont aujourd'hui la possibilité de proposer leur savoir-faire de l'offre jusqu'au service après-vente dans un environnement de qualité.

La grande polyvalence professionnelle de cette entreprise lui permet ainsi de satisfaire les besoins toujours plus accrus d'une clientèle active dans de nombreux secteurs d'activités tels que : chimie, pharmaceutique et alimentaire ; électricité et électronique ; transport et manutention ; traitement des déchets ; traitement des eaux ; fours industriels ainsi que machines-outils.³¹

7.2 Buchard Voyages SA

Buchard Voyages SA, fondée en 1953 à Leytron, est une entreprise familiale no 1 en Suisse romande dans le secteur des voyages en autocar.

Bien implantée en Suisse romande (Valais, Fribourg et Vaud) et disposant d'une expérience de plus 55 ans, elle y fait rayonner le sourire et le soleil valaisans à travers ses 120 collaborateurs, 24 véhicules « 4 étoiles », 9 minibus et voyages aux cent destinations.

Cette société exploite également 27 véhicules de ligne pour le compte de CarPostal sur les axes Sion-Martigny, Chamoson-Ovronnaz, Leytron-Ovronnaz et Sion-Anzère.

La recherche du bien-être de chaque client a toujours été et reste la principale préoccupation de Buchard Voyages SA qui œuvre afin que leur fidèle clientèle puisse voyager sans soucis et en s'amusant.³²

7.3 Studer Innotec SA

Studer Innotec SA développe, depuis sa création en 1987, son domaine de compétences dans la conversion de l'énergie.

Le lancement en 1994 et en 1995 de deux onduleurs de tension sinusoïdale aux performances longtemps inégalées, rendent l'offre de Studer Innotec SA très attractive pour des marchés étrangers exigeants. Ce fut le démarrage de l'activité « export » qui représente désormais près de 90% du chiffre d'affaires de cette entreprise et qui est aujourd'hui un des leaders mondiaux du marché des onduleurs.

³¹ GRICHTING & VALTERIO SA, http://www.gvlcs.com/fr/gvg/les_creusets_sa.htm (consulté en octobre et en novembre 2010)

³² BUCHARD VOYAGES SA, <http://www.buchard.ch/> (consulté en octobre et en novembre 2010)

Grâce à une large gamme de produits, il s'agit du seul fabricant d'onduleurs à couvrir l'ensemble des marchés du solaire photovoltaïque, du nautisme, des applications mobiles, des alimentations de secours et des télécommunications.

La philosophie de l'entreprise a toujours été la maîtrise du processus de A à Z, soit du développement, à la vente des produits. De plus, la conception high-tech de ses produits ainsi que le choix de la performance et de la fiabilité, amènent, Studer Innotec SA, à sélectionner ses composants avec le plus grand soin. C'est ainsi que l'entreprise a porté son choix sur des dernières technologies procurant de plus grandes performances et un rendement plus élevé à ses onduleurs.³³

7.4 Téléphériques de Nendaz SA

A Nendaz, l'histoire des remontées mécaniques commence au début des années 50. La première installation qui permettait aux skieurs de remonter la pente était en réalité un car postal.

Depuis, le domaine s'est agrandi et des investissements ont permis de rénover les installations existantes, d'en acquérir de nouvelles et d'installer de nombreux canons à neige afin de pouvoir parer aux caprices de la météo.

Le grand pas en avant a véritablement été franchi en 1976 avec la création des 4 Vallées, un domaine skiable qui relie Nendaz, Verbier et Veysonnaz. Pour développer davantage son offre, Télé-Nendaz s'est tourné, dans les années 80, vers le Mont-Fort qui, avec ses 3'330 mètres d'altitude, permet de skier toute l'année.

A travers des projets ambitieux de rénovation et des investissements continus dans des modèles à la pointe du progrès, cette entreprise démontre sa volonté à valoriser encore et toujours ce secteur déjà au combien mythique.

Télé-Nendaz est aujourd'hui le principal acteur touristique de Nendaz et un des plus grands employeurs de la commune. Sous l'impulsion de ses présidents successifs – tous nendards – la société s'est intégrée étroitement à la vie socioculturelle de la région.³⁴

7.5 Boucherie de Tourbillon Del Genio Giovanni

Le nom Del Genio se conjugue avec tradition où se mêlent d'une façon unique les saveurs et la créativité. Leurs charcuteries sont fabriquées à partir de recettes artisanales pour lesquelles aucun compromis, en matière de qualité, n'a été accepté.

Créée en 1981 par Marie-Louise et Giovanni Del Genio, cette petite boucherie de quartier avait comme volonté de fournir une viande de première qualité. Pour ce faire, c'est avec intransigeance, que Giovanni Del Genio achète pour sa vente à l'étal essentiellement des

³³ STUDER, <http://www.studer-inno.com/> (consulté en octobre et en novembre 2010)

³⁴ NENDAZ, <http://www.telenendaz.ch/tourisme/telenendaz-784.html> (consulté en octobre et en novembre 2010)

génisses dont la viande est soigneusement laissée rassie sur l'os de 3 semaines à 1 mois donnant ainsi cette saveur et tendreté recherchée.

En 1995, forte de son succès, la boucherie se déplace dans le quartier de Vissigen, une zone en plein développement.

Ils sont dès lors rejoints par leur fils Antoine, sa femme Sandra et Sylvie sa sœur confirmant leur commerce en entité familiale.

Aujourd'hui, la boucherie emploie 18 employés et transforme ses surfaces de production afin d'obtenir une ergonomie idéale ainsi qu'une optimisation de l'hygiène, de la sécurité et donc de la qualité finale de leurs produits.³⁵

³⁵ BOUCHERIE DE TOURBILLON DEL GENIO & FILS, <http://www.boucherie-delgenio.ch/index2.html> (consulté en décembre 2010 et janvier 2011)

8. Mise en œuvre de la méthode

8.1 Les Creusets SA

Date	▪ 23 novembre 2010
Lieu	▪ Sion, bureau Les Creusets SA
Durée	▪ 2 heures
Interlocuteur	▪ M. Adriano Macagnino, responsable fabrication
Nombre de participants	▪ 4 collaborateurs (+ 1 dirigeant)
Fonction des participants	▪ Un responsable fabrication, un responsable qualité, un responsable administration et finances, un ouvrier et un dirigeant

La mise en œuvre de la méthode a été réalisée selon le processus décrit précédemment. Les résultats des phases 2 à 4 ont été photographiés et sont disponibles en annexe de ce rapport :

- Schéma et évaluation du business model de l'entreprise : annexe n°7
- Analyse du business model de l'entreprise : annexe n°8

8.2 Buchard Voyages SA

Date	▪ 3 décembre 2010
Lieu	▪ Leytron, bureau Buchard Voyages SA
Durée	▪ 2 heures
Interlocuteur	▪ M. Jacques-Antoine MAGNENAT, responsable gestion et ressources humaines
Nombre de participants	▪ 4 collaborateurs (+ 1 dirigeant)
Fonction des participants	▪ Un responsable gestion et ressources humaines, un responsable comptabilité, un responsable service réservation, un responsable logistique et un dirigeant

La mise en œuvre de la méthode a été réalisée selon le processus décrit précédemment. Les résultats des phases 2 à 4 ont été photographiés et sont disponibles en annexe de ce rapport :

- Schéma et évaluation du business model de l'entreprise : annexe n°9
- Analyse du business model de l'entreprise : annexe n°10

8.3 Studer Innotec SA

Date	▪ 3 décembre 2010
Lieu	▪ Sion, bureau Studer Innotec SA
Durée	▪ 2 heures
Interlocuteur	▪ M. Nicolas ZUCHUAT, directeur adjoint
Nombre de participants	▪ 3 collaborateurs
Fonction des participants	▪ Un directeur adjoint, un responsable marketing et une employée de commerce

La mise en œuvre de la méthode a été réalisée selon le processus décrit précédemment. Les résultats des phases 2 à 4 ont été photographiés et sont disponibles en annexe de ce rapport :

- Schéma et évaluation du business model de l'entreprise : annexe n°11
- Analyse du business model de l'entreprise : annexe n°12

8.4 Téléphériques de Nendaz SA

Date	▪ 10 décembre 2010
Lieu	▪ Nendaz Station, bureau Téléphériques de Nendaz SA
Durée	▪ 2 heures
Interlocuteur	▪ Mme Stéphanie SALZGEBER, responsable qualité
Nombre de participants	▪ 4 collaborateurs
Fonction des participants	▪ Une responsable qualité, un responsable comptabilité, un responsable sécurité et une stagiaire MPC

La mise en œuvre de la méthode a été réalisée selon le processus décrit précédemment. Les résultats des phases 2 à 4 ont été photographiés et sont disponibles en annexe de ce rapport :

- Schéma et évaluation du business model de l'entreprise : annexe n°13
- Analyse du business model de l'entreprise : annexe n°14

8.5 Boucherie de Tourbillon Del Genio Giovanni

Date	▪ 13 janvier 2010
Lieu	▪ Sion, bureau Boucherie de Tourbillon Del Genio Giovanni
Durée	▪ 2 heures
Interlocuteur	▪ M. Ludovic CHAPUIS, vente, marketing et responsable du personnel
Nombre de participants	▪ 4 collaborateurs
Fonction des participants	▪ Deux dirigeants, un responsable fabrication et une vendeuse

La mise en œuvre de la méthode a été réalisée selon le processus décrit précédemment. Les résultats des phases 2 à 4 ont été photographiés et sont disponibles en annexe de ce rapport :

- Schéma et évaluation du business model de l'entreprise : annexe n°15
- Analyse du business model de l'entreprise : annexe n°16

9. Analyse et évaluation des résultats obtenus

L'analyse décrite dans ce chapitre ainsi que l'évaluation sont basées sur les observations réalisées lors de la mise en œuvre de la méthode, au sein des cinq entreprises présentées précédemment, et d'après les feedbacks recueillis auprès des différents participants.

Afin de déterminer davantage la pertinence d'une telle méthode auprès de PME, il a également été demandé aux interlocuteurs de chaque entreprise de répondre à des questions spécifiques sur l'utilité du « Business Model Canvas ».

9.1 Analyse

ANALYSE GENERALE DE LA MISE EN ŒUVRE

Durant la première phase de la mise en œuvre, il a été possible de relever que l'aspect visuel ainsi que les questions propres à chaque bloc du « Business Model Canvas » permettent de faciliter la compréhension de chacun vis-à-vis du concept d'Alexander Osterwalder.

Durant la deuxième phase, les participants des différentes entreprises ont suivi la chronologie définie par Alexander Osterwalder et sont ainsi parvenus, sans trop de difficultés, à décrire les neuf blocs correspondant au fonctionnement de leur entreprise. Les blocs du « Business Model Canvas » qui ont suscité le plus de réflexion ainsi que davantage d'échanges entre les participants ont été les suivants : proposition de valeur, activités clés et ressources clés.

Les participants ont également permis de relever qu'il est parfois difficile d'identifier les groupes de clients ayant des besoins différents au sein d'une même entreprise et nécessitant ainsi un Post-it de couleur différente.

Durant la troisième phase, il a été possible de constater que l'aspect visuel du « Business Model Canvas » favorise l'échange d'opinions au sujet des forces et des faiblesses du fonctionnement d'une entreprise et facilite ainsi leur identification.

Durant la dernière phase, les participants sont parvenus, avec quelques difficultés, à soumettre des propositions d'amélioration en se basant sur les forces et les faiblesses identifiées précédemment. Ils ont passablement soumis de propositions d'amélioration au sujet du fonctionnement interne de leur entreprise. Aspect dont le « Business Model Canvas » ne permet pas de prendre directement en considération.

Malgré quelques difficultés rencontrées lors de cette quatrième phase, il a été constaté que l'outil « Four Actions Framework » est un outil efficient et favorise ainsi la remise en question de la proposition de valeur ainsi que celle du fonctionnement d'une entreprise.

Enfin, à travers cette mise en œuvre, les participants ont passablement discuté, échangé et argumenté leurs points de vue au sujet du business model de leur entreprise. Ils sont parvenus, à travers le « Business Model Canvas », à développer une compréhension commune et précise du fonctionnement actuel de leur entreprise.

CONTRIBUTIONS DE LA METHODE

Le tableau, ci-dessous, offre un aperçu des positions de chaque entreprise ayant collaboré à la réalisation de ce travail de Bachelor, vis à vis des contributions de cette méthode.

	AMELIORER LA COMPREHENSION DU TERME « BUSINESS MODEL »	DETERMINER LE FONCTIONNEMENT D'UNE ENTREPRISE	SCHEMATISER UN BUSINESS MODEL	EVALUER UN BUSINESS MODEL	AMELIORER UN BUSINESS MODEL	FAVORISER L'INNOVATION	AMELIORER LA COMMUNICATION	FACILITER LA DISCUSSION ET LE TRAVAIL DE GROUPE	AMELIORER LES PRISES DE DECISION	ACCROITRE LA RECONNAISSANCE DES COLLABORATEURS	FACILITER LA COMPARAISON AVEC LES CONCURRENTS	CREER UN LIEN AVEC LA STRATEGIE
Les Creusets SA												
Buchard Voyages SA												
Studer Innotec SA												
Téléphériques de Nendaz SA												
Boucherie de Tourbillon Del Genio Giovanni												
Consultant Didier Torelloz												

■ réponse positive
■ réponse mitigée
■ réponse négative

Tableau 9: Contributions de la méthode

Améliorer la compréhension du terme « business model »

Lors du premier entretien avec les interlocuteurs de chaque entreprise, il leur a été demandé de répondre à la question suivante : « Que vous évoque le terme « business model » ou « modèle d'affaires » ». La majorité des interlocuteurs ne sont pas parvenus à définir le sens de ce terme donc à déterminer son utilité.

Par contre, suite à la présentation et à la mise en œuvre du « Business Model Canvas », leurs feedbacks à ce sujet étaient tout autre. En effet, ils parviennent, dès à présent, à clarifier le terme « business model ». Par conséquent, la méthode d'Alexander Osterwalder leur a permis d'améliorer leur compréhension à ce sujet.

Déterminer le fonctionnement d'une entreprise

La majorité des participants ont réussi, sans difficultés, à démontrer, à travers les neuf blocs du « Business Model Canvas », comment leur entreprise parvient à créer de la valeur pour ses clients et ainsi à générer du chiffre d'affaires.

Toutefois, deux interlocuteurs ont reproché à cette méthode de ne pas s'intéresser à l'organisation interne d'une entreprise ainsi qu'à sa structure. Par conséquent, le schéma élaboré ne représentait pas le fonctionnement de leur entreprise de façon suffisamment approfondie.

Schématiser un business model

Plusieurs interlocuteurs ont rencontré des difficultés à illustrer concrètement le fonctionnement de leur entreprise. Evidemment, ils savent comment elle fonctionne mais pour l'illustrer, ils dessinent, dans la plupart du temps, un organigramme ainsi qu'une cartographie des processus existants.

A travers l'utilisation du « Business Model Canvas », les interlocuteurs de chaque entreprise étaient tous convaincus par la force de schématisation de ce concept. En effet, ils parviennent, dès à présent, à illustrer de façon claire et globale les éléments essentiels de leur organisation, tels que les clients, l'offre, les partenaires et les flux financiers.

Evaluer un business model

La contribution de la méthode à évaluer un business model a été perçue de façon positive par tous les interlocuteurs.

Ils estiment que le « Business Model Canvas » est en quelque sorte une photographie du fonctionnement de l'entreprise et qu'une telle représentation visuelle facilite l'appréciation de chaque élément le constituant.

L'évaluation est d'autant plus facilitée car les neuf blocs permettent de déterminer un langage commun pour chaque participant. Ainsi, à travers une compréhension commune, les échanges d'idées et d'opinions sont favorisés.

Améliorer un business model

Durant la mise en œuvre de la méthode, les participants sont parvenus à identifier des propositions d'améliorations en se basant principalement sur l'évaluation réalisée précédemment. Malgré que la plupart d'entre elles étaient déjà connues de chacun, cela leur a permis de prendre davantage conscience des améliorations à entreprendre.

De plus, cette méthode permet de se concentrer véritablement sur les besoins et les attentes des clients. Ainsi, les interlocuteurs estiment qu'une telle démarche favorise l'identification de nouvelles valeurs pour les clients et de nouveaux domaines d'activités.

Favoriser l'innovation

En matière d'innovation, les avis des différents interlocuteurs sont plutôt favorables.

Selon les feedbacks positifs, l'approche de cette méthode est innovatrice. Elle permet de stimuler l'innovation et d'identifier de nouvelles opportunités à travers son aspect visuel et sa transparence ainsi qu'à travers sa facilité à favoriser les échanges d'idées et d'opinions.

Par contre, il a été relevé que l'innovation ne se trouve pas vraiment dans un modèle mais dans les esprits précurseurs et imaginatifs. Par conséquent, l'innovation est liée à la créativité des personnes participant à une telle démarche.

Améliorer la communication

La capacité à améliorer la communication est vraisemblablement une des principales forces du « Business Model Canvas ».

Les interlocuteurs des différentes entreprises estiment, qu'à travers cet outil, il est possible de favoriser la communication au sujet du fonctionnement de l'entreprise avec les collaborateurs, les partenaires et les autres parties prenantes.

De plus, il a également été relevé que les neuf blocs du « Business Model Canvas » favorisent la transparence ainsi que la simplicité. Ainsi, ce concept permet d'assurer la compréhension de chacun autour d'un même sujet et de soutenir la communication relative à certaines prises de décisions.

Faciliter la discussion et le travail de groupe

La contribution de cette démarche à faciliter la discussion et le travail de groupe a été approuvée par tous les interlocuteurs.

Comme mentionné précédemment, les neuf blocs du « Business Model Canvas » permettent de déterminer un langage commun autour du fonctionnement de l'entreprise. A travers une compréhension commune, les échanges d'idées et d'opinions se trouvent alors favorisés.

La simplicité, la pluridisciplinarité et la force visuelle de la méthode favorisent le travail en équipe. Par conséquent, des personnes de différents secteurs et de compétences variées ont la possibilité de collaborer au développement d'une même entreprise.

Améliorer les prises de décision

Les réactions liées à la possibilité d'améliorer les prises de décision étaient plutôt positives.

Les participants ont mentionné que cette méthode permet de concentrer la discussion sur des éléments fondamentaux d'une entreprise, de déterminer les éléments à améliorer et ainsi de mieux fixer les priorités de développement.

De plus, il a été remarqué que le « Business Model Canvas » constitue un support visuel intéressant pour soutenir une prise de décision.

Toutefois, plusieurs interlocuteurs ont relevé que les patrons de PME rencontrent des difficultés à déléguer. Par conséquent, les différents responsables manquent parfois de marge de manœuvre. Ainsi, la contribution de cette méthode à favoriser la prise de décision est dépendante de la personnalité, des compétences et du style de management des véritables décideurs.

Enfin, un interlocuteur a quand même mentionné que la méthode n'aborde pas l'analyse des risques et pourrait ainsi s'avérer insuffisante à une prise de décision.

Accroître la reconnaissance des collaborateurs

Les avis des différents interlocuteurs sont pour la plupart défavorables vis-à-vis de l'utilité de cette démarche à accroître la satisfaction et la reconnaissance des collaborateurs.

Ils estiment que seules les choses concrètes les intéresseraient et, par conséquent, que cela s'avérerait seulement si des décisions seraient prises suite à leurs interventions. De plus, il n'est pas certain que tous les collaborateurs disposent des compétences nécessaires à la participation de séances relatives à la stratégie et au management de l'entreprise.

Toutefois, il a été relevé qu'une telle méthode permettrait peut-être de fédérer les collaborateurs autour de l'entreprise, de favoriser une certaine prise de conscience et d'améliorer la compréhension vis à vis des prises de décision.

Un interlocuteur considère tout de même que cette démarche permet à n'importe quel collaborateur de participer au développement stratégique d'une PME.

Faciliter la comparaison avec les concurrents

La majorité des interlocuteurs exprimèrent une opinion mitigée quant à la possibilité de comparer leur business model à celui d'un concurrent.

Selon certaines personnes, cette méthode ne serait pas la meilleure pour une telle analyse. D'autres, ont relevé le fait qu'elles ne disposent pas de suffisamment d'informations sur le fonctionnement de leurs concurrents. Elles ont bien évidemment une idée, influencée par leur propre point de vue, mais cela ne représente pas forcément la réalité.

Créer un lien avec la stratégie

En matière de stratégie, la plupart des interlocuteurs considèrent que la méthode d'Alexander Osterwalder permet véritablement de créer un lien.

Plusieurs personnes ont affirmé que les résultats de la démarche mise en œuvre ne sont pas tout à fait complets mais sont quand même en rapport avec la stratégie.

De plus, les différents résultats permettent de déterminer de nouvelles perspectives et d'indiquer la voie vers laquelle l'entreprise devrait se diriger.

Il a également été mentionné qu'il est possible d'élaborer une nouvelle stratégie à partir des scénarios issus des différents prototypes de business model.

LIMITES ET INCONVENIENTS

Le tableau suivant offre un aperçu des limites et des inconvénients cités par les participants de chaque entreprise ayant collaboré à la réalisation de ce travail de Bachelor. De plus, il est possible de constater la fréquence à laquelle chacune de ces limites a été mentionné.

	TEMPS NÉCESSAIRE A LA MISE EN ŒUVRE	MECONNAISSANCE DES OUTILS	PAS D'ASPECTS QUANTITATIFS	PAS D'INDICATEURS	PROCESSUS NON PRIS EN CONSIDERATION	FONCTIONNEMENT INTERNE NON PRIS EN CONSIDERATION	ORIENTATION STRATEGIQUE	PERTINENCE DES RESULTATS
Les Creusets SA								
Buchard Voyages SA								
Studer Innotec SA								
Téléphériques de Nendaz SA								
Boucherie de Tourbillon Del Genio Giovanni								
Consultant Didier Torelloz								
Nombre de fois mentionné	3/6	2/6	4/6	3/6	3/6	3/6	2/6	1/6
■ limite mentionnée limite non mentionnée								

Tableau 10: Limites et inconvénients de la méthode

Temps nécessaire à la mise en œuvre

Les dirigeants de PME ainsi que leurs collaborateurs se concentrent principalement sur les activités opérationnelles liées à leur quotidien. Par conséquent, les entrepreneurs rencontrent souvent des difficultés à libérer le temps, les ressources et l'énergie qui seraient nécessaires à toutes réflexions stratégiques.

C'est pour cette raison que plusieurs interlocuteurs ont relevé cette limite dans l'application d'une telle démarche au sein de leur entreprise.

Méconnaissance des outils

Le manque de connaissances vis-à-vis des outils stratégiques est également une des raisons pour laquelle de nombreuses PME consacrent la plupart de leur temps à l'opérationnel et négligent ainsi l'évolution à long terme de leur entreprise.

En effet, de nombreux dirigeants n'ont pas suivi de hautes études ou alors, en raison de l'opérationnel, manquent désormais de pratique avec des outils stratégiques.

Par conséquent, la méconnaissance de tels outils peut être perçue comme une limite dans la mise en œuvre de la démarche d'Alexander Osterwalder.

Pas d'aspects quantitatifs

Il a été reproché plusieurs fois à cette méthode de se concentrer essentiellement sur l'aspect qualitatif et de négliger ainsi le quantitatif.

Selon leurs recommandations, le « Business Model Canvas » leur serait davantage utile s'il permettait de déterminer tous les attributs quantitatifs liés au fonctionnement de l'entreprise ainsi que de calculer facilement sa rentabilité.

Pas d'indicateurs

Quelques interlocuteurs ont relevé le fait que la démarche d'Alexander Osterwalder serait plus complète si elle intégrait la notion d'indicateurs de performance.

Ainsi, il leur serait possible de mesurer la performance globale d'un business model, de suivre plus précisément son évolution et de déterminer si les objectifs fixés ont été atteints.

Processus

De nos jours, de nombreuses entreprises accordent davantage d'importance aux certifications, et de ce fait, au management de la qualité.

Afin de valider différentes certifications, telles ISO 9001 et ISO 14001, et dans le but de répondre aux nouvelles attentes de leurs clients, ces entreprises ont dû mettre en place, au sein de leur organisation, des systèmes de management intégré.

Dans la même mesure que les indicateurs et selon plusieurs interlocuteurs, l'approche d'Alexander Osterwalder serait plus efficace pour les entreprises certifiées si la notion de processus y était prise en considération.

Fonctionnement interne non pris en considération

Différents interlocuteurs partagent l'avis que cette méthode ne prend pas en considération le fonctionnement interne de l'entreprise.

Plus précisément, il a été reproché à cette méthode de faire abstraction de l'organisation, de la structure et de la communication interne d'une entreprise.

Cet inconvénient n'est pas celui qui a été mentionné le plus souvent, mais il a été, tout de même, très discuté.

Orientations stratégiques

En matière de stratégie, il a été relevé que la démarche ne prend pas en compte l'orientation sur la vision et la mission de l'entreprise.

Un interlocuteur a également mentionné que cette méthode ne permettra pas de créer de véritable lien avec la stratégie tant qu'un rapprochement ne serait pas créé entre le leadership et les besoins les plus importants des collaborateurs.

C'est pourquoi, il a été reproché à cette démarche de manquer quelque peu d'ancrage dans la stratégie.

Pertinence des résultats

Selon l'opinion d'un interlocuteur, il est possible que les résultats de cette méthode soient biaisés par les utilisateurs.

En effet, il se peut que la représentativité ne soit pas bonne. De plus, il serait nécessaire d'inclure davantage l'avis de la direction afin de s'assurer que les orientations soient faites dans le respect de la vision de l'entreprise.

APPRECIATION GENERALE

Le tableau, ci-dessous, offre un aperçu de l'appréciation générale de chaque entreprise ayant collaboré à la réalisation de ce travail de Bachelor.

	SECTEUR D'ACTIVITE	APPRECIATION GENERALE
Les Creusets SA	Fabrication industrielle d'équipements	
Buchard Voyages SA	Tourisme et transport	
Studer Innotec SA	Fabrication d'équipements spécialisés dans la conversion d'énergie	
Téléphériques de Nendaz SA	Tourisme et transport	
Boucherie de Tourbillon Del Genio Giovanni	Boucherie	
Consultant Didier Torelloz	Bâtiments et travaux publics ainsi que constructions industrielles	
■ réponse positive ■ réponse mitigée ■ réponse négative		

Tableau 11: Appréciation générale de la méthode

Sur la base des discussions qui ont eu lieu avec les différents interlocuteurs, il a été possible de relever l'appréciation générale de chaque entreprise au sujet de la démarche d'Alexander Osterwalder.

A travers le tableau précédent, il est possible de constater que sur les six entreprises ayant collaboré à la réalisation de ce travail de Bachelor, cinq d'entre elles, soit le 83%, sont convaincues par l'utilité de cette démarche et retirent ainsi une expérience positive de la mise en œuvre réalisée au sein de leurs locaux.

Il est également possible de relever qu'une seule entreprise a exprimé un avis mitigé et qu'aucune d'entre elles n'a montré une appréciation défavorable.

L'avis mitigé a été exprimé par l'interlocutrice de Téléphériques de Nendaz SA qui considère toutefois que la démarche d'Alexander Osterwalder est innovante et intéressante. Son point de vue mitigé peut être expliqué par la branche dans laquelle est active cette entreprise.

En effet, pour une société de remontées mécaniques, des aspects, tels que les impacts environnementaux ainsi que la sécurité, sont très importants. Or, dans la mise en œuvre réalisée, ces différents aspects n'ont pas été pris en considération. De plus, dans un tel secteur, les chiffres d'affaires des différentes entreprises évoluent en fonction des aléas climatiques. Pour assurer leur avenir, il leur est nécessaire de développer un enneigement technique et de suivre le progrès technologique en la matière.

Par conséquent, il est possible d'imaginer que l'innovation de business model offre moins d'opportunités de développement dans ce secteur d'activité.

Cependant, il est important de rappeler que les résultats des analyses sont issus de mises en œuvre réalisées uniquement au sein de six entreprises distinctes. C'est pourquoi, il n'est pas possible de généraliser le résultat mitigé de Téléphériques de Nendaz SA à toutes les entreprises de remontées mécaniques. Il en va de même pour les résultats des entreprises actives dans d'autres secteurs d'activité.

Afin de pouvoir confirmer ces résultats et les étendre à d'autres entreprises actives dans une même branche, il serait nécessaire de procéder à une analyse sectorielle.

Pour ce faire, de nouveaux tests de la méthode d'Alexander Osterwalder sont indispensables. Ils devraient être réalisés au sein d'entreprises exerçant dans les mêmes secteurs d'activité que celles sélectionnées dans ce travail de Bachelor. Ainsi, il sera possible de comparer les résultats des deux analyses et de ressortir une conclusion par secteur.

9.2 Evaluation

EVALUATION GENERALE

Les résultats des tests réalisés au sein des différentes entreprises démontrent la pertinence de la démarche d'Alexander Osterwalder auprès de PME.

En effet, la majorité des entreprises ont exprimé un avis favorable au sujet de la mise en œuvre réalisée au sein de leurs locaux et semblent intéressées à découvrir davantage cette approche stratégique.

D'après leurs interlocuteurs, l'innovation de business model leur offrirait de nouvelles perspectives d'analyse et leur permettrait d'identifier de nouvelles opportunités de développement. Ils estiment également que le « Business Model Canvas » offre l'avantage d'être pluridisciplinaire et ainsi applicable facilement dans de nombreux domaines.

Cependant, les observations réalisées lors des tests de la méthode ont permis de relever quelques difficultés dans l'application d'une telle démarche au sein de PME :

- La compréhension des différents blocs du « Business Model Canvas » peut s'avérer piégeuse. C'est pourquoi, il a été nécessaire de guider régulièrement les participants de chaque entreprise afin d'assurer une utilisation optimale du concept d'Alexander Osterwalder. Par conséquent, il est important qu'une telle démarche soit mise en œuvre en présence d'une personne l'ayant déjà expérimentée ou du moins ayant pris connaissance de l'ouvrage « Business Model Generation ».
- Durant l'évaluation et l'analyse du business model élaboré, les participants des différentes entreprises ont énoncé régulièrement des faiblesses et des améliorations possibles liées au fonctionnement interne de leur entreprise. Malheureusement, ces différents aspects ne sont pas pris en considération dans la méthode d'Alexander Osterwalder alors qu'il semblerait que les PME y accordent une grande importance.
- La mise en œuvre d'une telle démarche peut s'avérer plus difficile au sein d'entreprises dépourvues de stratégie ou de système de management de qualité. En effet, il serait nécessaire que certaines notions stratégiques aient déjà été traitées afin d'appliquer de manière optimale la démarche d'Alexander Osterwalder.

Enfin, il est important de rappeler que dans le cadre de ce travail de Bachelor, il a été nécessaire de synthétiser considérablement la méthode afin de parvenir à réaliser des tests en entreprise d'une durée de deux heures.

Il est alors possible d'imaginer que les entreprises parviendraient à prendre davantage conscience de l'utilité de cette démarche si elles découvraient l'intégralité du processus de business model design proposé dans l'ouvrage d'Alexander Osterwalder et Yves Pigneur.

FORCES DE LA METHODE

Selon les échanges avec les différents participants de chaque entreprise et selon les résultats des tests pragmatiques, les mots permettant de caractériser au mieux la démarche d'Alexander Osterwalder sont les suivants : outil visuel, simple d'utilisation, langage commun, transparence, démarche stratégique et pluridisciplinarité.

A travers ces différentes caractéristiques, la méthode d'Alexander Osterwalder offre les possibilités suivantes :

- Représenter de façon claire et globale les éléments constitutifs d'une entreprise ainsi que ses interdépendances.
- Favoriser la communication, au sujet du fonctionnement de l'entreprise, avec les collaborateurs, les partenaires et autres parties prenantes.
- Favoriser la transparence ainsi que la simplicité dans le but d'assurer la compréhension de chacun autour d'un même sujet.
- Faciliter le travail de groupe et ainsi les échanges d'idées et d'opinions entre différents interlocuteurs.
- Concentrer une discussion sur des éléments fondamentaux d'une entreprise.
- Déterminer les éléments à améliorer, prendre davantage conscience des améliorations à entreprendre et ainsi de mieux fixer les priorités d'une entreprise.
- Encourager l'identification de nouvelles valeurs pour les clients.
- Stimuler l'innovation et identifier de nouvelles opportunités de développement.
- Soutenir la communication et la compréhension relative à certaines prises de décision.
- Aborder la stratégie à travers une approche innovante.

AMELIORATIONS POSSIBLES ET RECOMMANDATIONS

A travers les analyses précédentes, il est possible de constater que la méthode d'Alexander Osterwalder présente de nombreux avantages mais aussi quelques inconvénients.

Ainsi, en se basant sur les limites ainsi que sur les inconvénients relevés par les interlocuteurs des différentes entreprises, il est possible d'envisager des propositions d'amélioration afin de parfaire la mise en œuvre d'une telle méthode auprès des PME :

Temps nécessaire à la mise en œuvre

Il a été cité précédemment que les dirigeants de PME investissent la majorité de leur temps à gérer les activités opérationnelles liées à leur quotidien. Ainsi, ils disposent de peu de temps à toutes réflexions stratégiques.

La plateforme informatique interactive, que projette de concevoir l'IEM, permettrait justement de résoudre cet inconvénient ou, du moins, de le réduire. En effet, une telle plateforme permettrait aux dirigeants de PME de gagner du temps dans la réflexion à long terme ainsi que dans la recherche d'opportunités de développement.

De plus, il serait intéressant pour les PME de pouvoir participer à des workshops sur l'innovation de business model. Ainsi, il serait envisageable que l'IEM apporte son soutien aux entreprises intéressées afin de les encadrer dans la mise en œuvre du processus de business model design proposé par Alexander Osterwalder.

Méconnaissance des outils

De nombreux membres de la direction n'ont pas suivi de hautes études ou manquent désormais de pratique avec des outils stratégiques. Par conséquent, la compréhension et la mise en œuvre d'une telle démarche peuvent présenter quelques difficultés.

La plateforme informatique citée précédemment permettrait également de réduire cet inconvénient. Toutefois, la mise en œuvre ne serait pas optimale si les techniques et les outils présentés dans l'ouvrage « Business Model Generation » n'étaient pas connus de la part des personnes désirant l'appliquer.

De plus, si un travail préalable n'est pas réalisé avant l'utilisation d'une telle plateforme informatique, alors les avantages d'un travail de groupe seraient perdus.

Comme cité précédemment, il serait à nouveau envisageable que l'IEM propose des cours organisés sous forme de workshops afin que les personnes intéressées puissent disposer des bases nécessaires à la mise en œuvre de la démarche d'Alexander Osterwalder.

Ainsi, ces différentes personnes auraient un rôle de guide dans l'application d'une telle méthode au sein de leur entreprise.

Aspects quantitatifs

Les interlocuteurs de chaque entreprise ont reproché plusieurs fois à la méthode d'Alexander Osterwalder de se concentrer sur l'aspect qualitatif au détriment des attributs quantitatifs.

Afin de rendre la méthode davantage quantitative et ainsi d'introduire la notion de rentabilité, il serait intéressant, comme cité lors de l'analyse de complémentarités, de combiner les éléments du « Business Model Canvas » avec l'outil « e³value ».

Une telle intégration permettrait de visualiser plus précisément les flux financiers liés au fonctionnement d'une entreprise et de calculer automatiquement la rentabilité du business model élaboré.

Indicateurs et processus

Comme cité précédemment, lors de la description des limites citées par les interlocuteurs, de nombreuses entreprises accordent passablement d'importance au management de qualité.

Cependant, Alexander Osterwalder fait abstraction de la notion d'indicateurs et de processus dans sa démarche.

Afin d'intégrer ces différentes notions et de rendre la démarche plus complète, il serait envisageable de combiner le « Business Model Canvas » avec une approche par les processus.

Pour ce faire, il serait nécessaire de reprendre les processus existants au sein d'une organisation et de redéfinir, en se basant sur les neuf blocs du « Business Model Canvas », des catégories de processus permettant de piloter le système de management de l'entreprise. Ces différentes catégories regrouperaient des processus spécifiques et détaillés.

A travers une telle intégration, il serait désormais possible de déterminer des indicateurs permettant de mesurer la performance des différents processus.

La démarche d'Alexander Osterwalder permettrait ainsi de rechercher la performance et de suivre plus précisément l'évolution d'un business model.

Fonctionnement interne d'une entreprise

Les neuf blocs du « Business Model Canvas » permettent de couvrir les principaux domaines d'une entreprise vis-à-vis de la proposition de valeur : les clients, l'offre, l'infrastructure ainsi que les flux financiers.

Cependant, ces neuf blocs ne prennent pas en considération le fonctionnement interne d'une entreprise alors qu'il s'avère parfois nécessaire d'adapter l'organisation, la structure et la communication interne.

L'intégration de ces différents aspects dans la démarche d'Alexander Osterwalder permettrait d'éviter des répercussions, lors du développement d'une entreprise, sur l'efficacité des collaborateurs, sur la qualité des prestations et finalement sur les clients.

De plus, cela permettrait également de soutenir les dirigeants dans la conduite de leurs collaborateurs.

Pour ce faire, il serait envisageable d'identifier tous les problèmes organisationnelles et structurelles à partir de la stratégie de l'Océan Bleu.

Plus précisément, quatre blocs seraient dessinés sur une feuille de grand format et chacun d'entre eux correspondrait aux différents éléments qu'il serait nécessaire de créer, renforcer, éliminer ou réduire. Chaque élément, lié au fonctionnement interne de l'entreprise, serait ainsi inscrit sur un Post-it et collé dans la case correspondante. Cette démarche visuelle favoriserait la prise de conscience des problèmes existants et servirait de support dans le cadre d'une réflexion plus approfondie.

Enfin, il serait également envisageable d'évaluer les aspects liés au fonctionnement interne de l'entreprise dans le cadre de l'analyse SWOT du business model. En particulier, lors de l'évaluation de l'infrastructure du business model existant.

Pertinence des résultats

Il est possible que la schématisation du business model de l'entreprise ne soit pas suffisamment représentative et que les résultats de cette méthode soient ainsi biaisés.

Afin de s'assurer que les résultats ne manquent pas de pertinence, il serait envisageable de constituer deux groupes de participants lors de l'élaboration du « Business Model Canvas ».

Chaque groupe devrait comporter le même nombre de participants et être constitué, au maximum, de six personnes. Le premier groupe serait constitué de membres de la direction et le deuxième, de responsables ainsi que d'employés de différents secteurs.

Ainsi, les opinions des véritables décideurs n'influenceraient pas celles des membres du deuxième groupe. Ensuite, il serait intéressant de comparer les « Business Model Canvas » élaborés par les membres des deux équipes et de confronter leur avis sur les résultats obtenus.

Le but étant de schématiser le « Business Model Canvas » le plus représentatif possible et de s'assurer que les orientations respectent la vision de l'organisation.

10. Solliciter et motiver les PME

L'IEM envisage de développer une solution de type SaaS dans le but de permettre aux PME de déposer leur business model et d'initier un processus de gestion commune de leurs données. Malheureusement, ne disposant pas d'informations suffisamment précises à ce sujet, il est difficile de déterminer une marche à suivre pertinente pour solliciter et motiver les PME à utiliser une telle plateforme informatique.

Cependant, une représentation de cette plateforme (annexe n°18) a été présentée aux interlocuteurs de chaque entreprise et ainsi leur intérêt pour un tel outil a pu être relevé.

De plus, d'après les discussions qui ont eu lieu avec les personnes ayant collaboré à la réalisation de ce travail de Bachelor et suite aux tests réalisés au sein des différentes entreprises, il a été possible de formuler des recommandations sur les possibilités de promotion et de coaching vis-à-vis de la méthode d'Alexander Osterwalder.

INTERET POUR LA PLATEFORME INTERACTIVE ET INFORMATIQUE

Conception et amélioration

Le tableau, ci-dessous, offre un aperçu de l'intérêt que portent les différents interlocuteurs à utiliser une plateforme virtuelle permettant la conception, l'amélioration et l'évolution de business model ainsi que de recevoir des recommandations des meilleures pratiques existantes sur le base du contenu des neuf blocs du « Business Model Canvas » élaboré.

	SECTEUR D'ACTIVITE	INTERET
Les Creusets SA	Fabrication industrielle d'équipements	
Buchard Voyages SA	Tourisme et transport	
Studer Innotec SA	Fabrication d'équipements spécialisés dans la conversion d'énergie	
Téléphériques de Nendaz SA	Tourisme et transport	
Boucherie de Tourbillon Del Genio Giovanni	Boucherie	
Consultant Didier Torelloz	Bâtiments et travaux publics ainsi que constructions industrielles	
■ réponse positive ■ réponse mitigée ■ réponse négative		

Tableau 12: Intérêt pour la plateforme interactive et informatique I

A travers ce tableau, il est possible de constater que la majorité des entreprises sont intéressées à concevoir leur business model à travers une telle plateforme informatique et à recevoir des recommandations des meilleures pratiques existantes.

Plusieurs interlocuteurs ont mentionné qu’une telle plateforme leur permettrait de gagner du temps dans la réflexion stratégique et dans la recherche de nouvelles opportunités. Cependant, il a été relevé que les avantages du travail de groupe seraient perdus.

Les personnes qui ont exprimé un avis mitigé ou défavorable sont peu convaincues par le soutien d’une telle plateforme à concevoir des business models. Toutefois, ces personnes seraient éventuellement intéressées à recevoir, à travers une telle plateforme, des recommandations vis-à-vis du contenu des neuf blocs de leur « Business Model Canvas ».

Gestion commune

Le tableau suivant offre un aperçu de l’intérêt que portent les interlocuteurs de chaque entreprise à déposer leur business model sur une telle plateforme informatique et à partager de façon anonyme le contenu de leur « Business Model Canvas ».

	SECTEUR D'ACTIVITE	INTERET
Les Creusets SA	Fabrication industrielle d'équipements	
Buchard Voyages SA	Tourisme et transport	
Studer Innotec SA	Fabrication d'équipements spécialisés dans la conversion d'énergie	
Téléphériques de Nendaz SA	Tourisme et transport	
Boucherie de Tourbillon Del Genio Giovanni	Boucherie	
Consultant Didier Torelloz	Bâtiments et travaux publics ainsi que constructions industrielles	
■ réponse positive ■ réponse mitigée ■ réponse négative		

Tableau 13: Intérêt pour la plateforme interactive et informatique II

A travers ce tableau, il est possible de constater qu’une moitié des entreprises est favorable à une gestion commune des données et que l’autre moitié est plutôt mitigée quant à cet aspect de la plateforme informatique.

Les différents interlocuteurs seraient intéressés à déposer leur business model sur une telle plateforme afin d’initier un échange interactif uniquement avec les parties prenantes souhaitées.

Cependant, la majorité d’entre eux sont réfractaires à partager le contenu de leur business model avec d’autres entreprises. En effet, il est important que le contenu de chaque bloc de leur « Business Model Canvas » reste confidentiel. Il serait donc nécessaire que l’anonymat soit assuré avant toutes publications. Pour ce faire, des éléments précis, tels que les partenaires clés, devraient être supprimés afin d’éviter l’identification du propriétaire du business model.

RECOMMANDATIONS AFIN DE SOLLICITER ET MOTIVER LES PME

Selon les discussions et les entretiens téléphoniques qui ont eu lieu avec les personnes ayant collaboré à ce travail de Bachelor, il a été possible de proposer des recommandations dans le but de motiver et de soutenir les PME à utiliser la démarche d'Alexander Osterwalder ainsi que d'utiliser la plateforme informatique que l'IEM envisage de développer.

Il est possible de relever que les interlocuteurs ne sont pas parvenus à déterminer un rapport plus-value/coûts vis-à-vis de la mise en œuvre réalisée au sein de leurs locaux. Cela peut être expliqué par le fait que le test réalisé était une très courte version de la démarche d'Alexander Osterwalder et que la majorité des interlocuteurs ne connaissent pas l'intégralité du processus de business model design décrit dans l'ouvrage « Business Model Generation ».

Marche à suivre

1. **Conférences** : promotion de la démarche d'Alexander Osterwalder
2. **Workshops** : apprentissage de la démarche d'Alexander Osterwalder à travers des modules de formation

Plateforme informatique : module de formation prévu pour présenter et expliquer la plateforme informatique

3. **Visites en entreprise** : suivi de la mise en œuvre de la démarche d'Alexander Osterwalder par des consultants de l'IEM

Conférences

Afin de promouvoir efficacement la démarche d'Alexander Osterwalder, il serait nécessaire que l'IEM organise des conférences ainsi que des manifestations BusiNETvs au sein des locaux de la Hes-so Valais/Wallis sur le thème de l'innovation de business model.

Dans le but d'attirer davantage de participants, les sujets des conférences devraient être éloquentes. C'est-à-dire, compréhensibles et ciblés sur les problèmes que rencontrent, de nos jours, la plupart des dirigeants de PME. Par exemple, des sujets tels que « Soutien au développement de PME », « Comment innover et renforcer un modèle d'affaires ? », « Comment créer, intégrer et gérer l'innovation ? », « Comment assurer la pérennité d'une PME dans le contexte économique actuel ? », etc.

Durant ces conférences, il sera important de vulgariser le langage étant donné que tout le monde ne maîtrise pas certaines notions stratégiques, tels que « business model », « analyse SWOT » et « Océan bleu ». Avant de présenter la démarche d'Alexander Osterwalder, il sera nécessaire de sensibiliser les dirigeants sur l'importance de réfléchir, de nos jours, de façon stratégique et de favoriser l'innovation dans le contexte économique actuel. Ensuite, il sera important de démontrer concrètement comment cette démarche

permettrait aux PME de saisir de nouvelles opportunités de développement et de se différencier davantage de leurs concurrents.

Le témoignage d'une personne ayant déjà expérimenté cette démarche apporterait davantage de crédibilité. Enfin, il faudra rendre attentives les PME sur le fait que l'institut Entrepreneurship & Management désire leur apporter son soutien en les encadrant et en les coachant dans ce processus d'innovation.

Afin de promouvoir davantage la démarche d'Alexander Osterwalder, il serait envisageable que l'IEM collabore avec des associations et des organismes reconnus, tels que « Association Valaisanne des Entrepreneurs », « Chambre valaisanne de commerce et d'industrie », « Bureau des métiers », « Valais Excellence », « Suisse Tourisme », « RMV », « RMS », « GastroValais », etc.

Workshops

Il est important que les entreprises intéressées par la démarche d'Alexander Osterwalder aient un soutien externe afin de favoriser l'apprentissage et la mise en œuvre d'une telle méthode stratégique.

C'est pourquoi, il serait envisageable que l'IEM propose des ateliers de travail sous forme de workshops composés de plusieurs modules. Ces différents workshops devraient rassembler tous types d'entreprises quelque soit le secteur d'activité. Ainsi, la collaboration et la discussion entre participants seraient favorisées.

Les modules de formation seraient décomposés en fonction des différentes phases du processus de business model design décrit dans l'ouvrage « Business Model Generation ». L'objectif de l'un des modules serait de présenter la plateforme informatique. De plus, il serait intéressant que certains modules soient plus ciblés sur des besoins particuliers d'entrepreneurs. Dans cette optique, des workshops spécifiques à certains secteurs d'activités seraient envisageables.

Enfin, les ateliers de travail devraient être animés par des personnes maîtrisant la démarche et, de préférence, l'utilisant ou l'ayant déjà expérimentée.

Visites en entreprise

La mise en place de nouvelles méthodes au sein d'une organisation pose régulièrement des problèmes. Il serait alors envisageable que l'IEM, qui bénéficie d'une certaine crédibilité auprès des entreprises, propose un encadrement spécifique aux PME.

Pour ce faire, des consultants expérimentés interviendraient au sein des entreprises afin d'assurer un suivi dans la mise en œuvre de la démarche. Au fil du temps, les rendez-vous s'espaceraient afin que les entreprises deviennent autonomes avec la méthode d'Alexander Osterwalder.

Etant donné que le business model est amené à évoluer avec son environnement global, il est possible que les entreprises ayant expérimenté la démarche d'Alexander Osterwalder aient besoin d'un regard extérieur afin de pouvoir l'ajuster de manière optimale. Ainsi, il serait également envisageable que l'IEM puisse être mandaté par des entreprises afin d'apporter son expérience et ses connaissances dans cette phase de développement.

11. Synthèse

A travers ce travail de Bachelor, il est possible, tout d'abord, de renforcer sa compréhension sur l'approche « business model » et de se rendre compte qu'il existe, de nos jours, très peu de méthodes permettant de modéliser, de diagnostiquer ou de faire évoluer un business model.

La mise en œuvre de la méthode d'Alexander Osterwalder a permis de démontrer que l'innovation de business model offre de véritables contributions de développement et ainsi de confirmer la pertinence d'un outil de business model design auprès de PME.

En effet, la majorité des entreprises, ayant collaboré à ce travail de Bachelor, sont convaincues par la mise en œuvre d'une telle démarche.

Elles relèvent que l'innovation de business model leur offrirait de nouvelles perspectives d'analyse et leur permettrait de favoriser l'intégration de nouvelles sources de valeurs. De plus, les PME parviendraient à saisir de nouvelles opportunités de développement et ainsi à pérenniser davantage leur avenir dans ce nouveau contexte économique.

Cependant, il est important de rappeler que l'analyse et l'évaluation de la méthode d'Alexander Osterwalder sont issues de brèves mises en œuvre réalisées uniquement au sein de six entreprises distinctes. Par conséquent, il n'a pas été possible de procéder à une évaluation sectorielle.

Il s'avère alors nécessaire d'approfondir cette analyse afin d'être en mesure d'approuver avec certitude le potentiel de l'innovation de business model au sein de PME mais également, afin de ressortir des résultats par secteur d'activité.

Dans le cadre de ce travail de Bachelor, la plupart des interlocuteurs des entreprises interrogées ont confirmé que les dirigeants des PME, par manque de temps ou de connaissances, se concentrent principalement sur les tâches quotidiennes de leur entreprise au détriment de toutes réflexions stratégiques.

La plateforme informatique collaborative que projette de concevoir l'IEM leur a alors été présentée et, par la suite, la majorité des interlocuteurs ont confirmé qu'une telle plateforme leur permettrait vraisemblablement de gagner du temps dans la réflexion stratégique, ainsi que dans la recherche d'opportunités de développement.

Enfin, sur la base des discussions qui ont eu lieu avec les interlocuteurs de chaque entreprise, il a été possible de formuler des recommandations afin que l'institut dispose des bases nécessaires pour solliciter et motiver les dirigeants de PME à utiliser une telle démarche stratégique ainsi qu'une plateforme informatique collaborative.

12. Bibliographie

LIVRES

- OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves, *BUSINESS MODEL GENERATION*, 2010
- LEQUEUX Jean-Louis, SAADOUN Mélissa, *Quel business model pour mon entreprise*, Editions d'Organisations, Groupes Eyrolles, Paris, 2008
- JOHNSON M. W., *Seizing the White Space Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, 2010
- GENTON Daniel, DUPLAA Claude, *Faites évoluer votre business model Une démarche stratégique*, DUNOD, Paris, 2009

DOCUMENTS

- OSTERWALDER Alexander, *THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH*, THESE, 2004
- INSTITUT ENTREPRENEURSHIP & MANAGEMENT, *draft BM project*

SITES INTERNET

- WYMAN Oliver, *The Discipline of Business Model Innovation An Introduction to Business Model Design*, http://www.oliverwyman.com/ow/pdf_files/CMT-Discipline_Bus_Model_Innovation.pdf, 2007, (consulté en septembre et en octobre 2010)
- IAE DE LILLE, *BUSINESS MODEL : FROM BUZZ TO MANAGERIAL TOOL*, <http://www.iae.univ-lille1.fr/SitesProjets/bmcommunity/Research/LEHMANN-ORTEGA.pdf> (consulté en septembre et en octobre 2010)
- THE BOSTON CONSULTING GROUP, *Business Model Innovation : When the Game Gets Tough, Change the game*, <http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf> (consulté en septembre et en octobre 2010)
- BUSINESS PME, *BUSINESS MODEL*, <http://www.businesspme.com/articles/strategie/74/business-model.html> (consulté en septembre et en octobre 2010)
- BUSINESS MODEL INNOVATION, <http://blog.business-model-innovation.com/category/business-model-innovation/> (consulté en septembre et en octobre 2010)

- STRATEGIE D'INNOVATION, <http://strategies4innovation.wordpress.com/2008/07/09/quest-ce-que-le-business-model/> (consulté en septembre et en octobre 2010)
- MANAGER GO !, <http://www.manager-go.com/business-model.htm?page=2&size=14#browseBar> (consulté en septembre et en octobre 2010)
- CREATION D'ENTREPRISE, <http://www.guilhembertholet.com/blog/2008/11/25/business-model-ou-modele-economique/> (consulté en septembre et en octobre 2010)
- CREATION D'ENTREPRISE, <http://www.guilhembertholet.com/blog/2009/04/08/le-business-plan-12-le-business-model/> (consulté en septembre et en octobre 2010)
- SITE COMMUNAUTAIRE, <http://site-communautaire.blogspot.com/2008/05/quest-ce-quun-business-model.html> (consulté en septembre et en octobre 2010)
- ENVIE D'ENTREPRENDRE, <http://www.enviedentreprendre.com/2009/04/par-gilles-poupardin-chroniqueur-exclusif---sencitiescom.html> (consulté en septembre et en octobre 2010)
- HES-SO VALAIS/WALLIS, <http://www.hevs.ch> (consulté en octobre 2010)
- HES-SO VALAIS/WALLIS, <http://iet.hevs.ch/valais/institut-entrepreneurship-management.html> (consulté en octobre 2010)
- MANAGEMENT BOOSTERS, <http://www.getratex.ch/ipopmodel/www/index.php?pid=42> (consulté en octobre 2010)
- INNOVATION VALEUR, <http://www.innovation-valeur.fr/?cat=3> (consulté en octobre 2010)
- QUERUAU LAMERLE Thibault, <http://www.queruau.com/tag/canevas-strategique/> (consulté en octobre 2010)
- THE EVOLUTION OF THE BUSINESS MODEL CONCEPT, <http://www.affarsmodeller.se/Business-Model-Timeline.gif> (consulté en octobre 2010)
- MERKAPT, *Cours d'innovation de business model à Euromed*, http://www.merkapt.com/entrepreneuriat/business_model/cours-de-business-model-innovation-386/ (consulté en octobre 2010)
- SCHWERI Claude-Alain, *Mise en application du modèle IpOp sur un projet d'innovation*, Travail de semestre, HES-SO - MAS QSM – CAS3, 2009, http://www.masterqsm.ch/sources/Schweri_Cas3.pdf (consulté en octobre 2010)
- PLANCRUNCHER, <http://plancruncher.com/step/1> (consulté en octobre 2010)

-
- WEISS Michaël & AMYOT Daniel, *Business Model Design and Evolution*, 2005, <http://lotos.site.uottawa.ca/ucm/pub/UCM/VirLiblamot05/IAMOT05.pdf> (consulté en octobre 2010)
 - E3VALUE, <http://www.e3value.com/e3family/e3value/> (consulté en novembre 2010)
 - RIBBERS Pieter, *Strategic analysis using value modeling – the c3-value approach*, http://lcl.uniroma1.it/dspace/bitstream/123456789/498/1/File_565.pdf (consulté en novembre 2010)
 - BLANK Steve, <http://steveblank.com/> (consulté en novembre 2010)
 - SLIDESHARE, <http://www.slideshare.net/sblank/090409-class-1-and-2> (consulté en novembre 2010)
 - SLIDESHARE, <http://www.slideshare.net/sblank/090509-class-3-and-4> (consulté en novembre 2010)
 - SLIDESHARE, <http://www.slideshare.net/sblank/092409-class-5-and-6> (consulté en novembre 2010)
 - BUSINESS MODEL ALCHEMIST, *Creating Start-Up Success 101*, http://www.businessmodelalchemist.com/2010/11/re-inventing-how-we-do-start-ups.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+BusinessModelDesignBlog+%28Business+Model+Design+Blog%29 (consulté en novembre et en décembre 2010)
 - GRICHTING & VALTERIO SA, http://www.gvlcs.com/fr/gvg/les_creusets_sa.htm (consulté en octobre et en novembre 2010)
 - BUCHARD VOYAGES SA, <http://www.buchard.ch/> (consulté en octobre et en novembre 2010)
 - STUDER, <http://www.studer-inno.com/> (consulté en octobre et en novembre 2010)
 - NENDAZ, <http://www.telenendaz.ch/tourisme/telenendaz-784.html> (consulté en octobre et en novembre 2010)
 - BOUCHERIE DE TOURBILLON DEL GENIO & FILS, <http://www.boucherie-delgenio.ch/index2.html> (consulté en décembre 2010 et en janvier 2011)

CHECKLISTE

« PHASE 1 : PRÉSENTATION ET PROMOTION DE LA MÉTHODE »

Présenter le travail de Bachelor

1. Citer le titre : Evaluation pragmatique et sectorielle de différentes méthodes de diagnostique de business model engineering
2. Citer l'objectif principal

Interroger l'interlocuteur de l'entreprise

1. Déterminer la connaissance de l'interlocuteur de l'entreprise vis-à-vis du terme « business model »
 - a. Que vous évoque le terme « business model » ?
 - b. Quelle est son utilité selon vous ?
2. Identifier le niveau de l'interlocuteur de l'entreprise à déterminer son business model
 - a. Quel est le cœur métier de votre entreprise ? Son activité principale ?
 - b. Comment fonctionne votre entreprise ? Son mécanisme ?
 - c. Est-ce qu'il vous arrive de remettre en cause ce mécanisme afin de le faire évoluer ?
 - d. Seriez-vous capable de schématiser ce mécanisme ?

Présenter la méthode à l'interlocuteur de l'entreprise

1. Expliquer les neuf blocs en démontrant le « Business Model Canvas »
2. Démontrer l'exemple de l'iPod/iTunes d'Apple
3. Montrer de façon furtive le livre « Business Model Generation »

Susciter l'intérêt de l'interlocuteur de l'entreprise vis-à-vis de la méthode et le motiver à la tester

1. Citer les avantages de cette méthode
 - a. Formaliser, évaluer et améliorer un business model
 - b. Déterminer quel est le cœur d'une affaire ainsi que son mécanisme
 - c. Faciliter la discussion et le travail de groupe
 - d. Créer de nouveaux modèles de rupture
 - e. Satisfaction et reconnaissance des collaborateurs
2. Décrire brièvement les quatre phases de la mise en œuvre de la méthode

Condition : Interlocuteur intéressé à tester la démarche d'Alexander Osterwalder?

Si oui => **continuer**

Si non=> **fin du processus**

Déterminer le business model de l'entreprise

1. Utiliser les questions clés d'Alexander Osterwalder
 - a. Segments clients
 - i. Pour qui créez-vous de la valeur ?
 - ii. Qui sont vos principaux clients ?
 - iii. Particuliers ? Entreprises ? Marché de masse ? Marché de niche ?

-
- b. Proposition de valeur
 - i. Quelle valeur est livrée aux différents clients ?
 - ii. Quelle est l'utilité de l'entreprise ?
 - iii. Quels problèmes aidez-vous à résoudre ?
 - iv. Quels produits/services sont offerts ?
 - v. Quels besoins permettez-vous de satisfaire

 - c. Canaux
 - i. Comment atteignez-vous vos clients ?
 - ii. Comment délivrez-vous votre proposition de valeur ?
 - iii. Comment acquérez-vous de nouveaux clients ?
 - iv. Promotion ? Communication ? Achat ? Distribution ? Service après-vente ?

 - d. Relations clients
 - i. Quelles relations établissez-vous et maintenez-vous avec vos clients ?
 - ii. Quelle image reflétez-vous auprès de vos clients ?
 - iii. Qu'est-ce qui caractérise la relation que vous avez avec vos clients ?

 - e. Structure des revenus
 - i. Quelle proposition de valeur génère quel revenu et quel type de revenu ?

 - f. Ressources clés
 - i. Quelles ressources clés nécessitent vos propositions de valeurs ?
 - ii. Quelles ressources clés nécessitent vos canaux ?
 - iii. Quelles ressources clés nécessitent vos relations avec les clients ?
 - iv. Quelles ressources clés nécessitent vos flux de revenu ?
 - v. Physiques ? Intellectuelles ? Humaines ? Financières ?

 - g. Activités clés
 - i. Quelles activités clés permettent de fournir vos propositions de valeurs ?
 - ii. Quelles activités clés permettent de fournir vos canaux ?
 - iii. Quelles activités clés permettent de fournir vos relations avec les clients ?
 - iv. Quelles activités clés permettent de fournir vos flux de revenu ?
 - v. Production ? Plateforme ?

 - h. Partenaires clés
 - i. Qui sont vos partenaires clés ?
 - ii. Qui sont vos fournisseurs clés ?

 - i. Structure des coûts
 - i. Quels coûts sont générés par le business model ?

Fixer un rendez-vous pour la mise en œuvre

CHECKLISTE

« PHASE 3 : MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODE »

Présenter le programme ainsi que les attentes du workshop

Programme :

- Introduction
- Description du « Business Model Canvas »
- Schématisation du business model de l'entreprise
- Evaluation du business model de l'entreprise
- Analyse du business model de l'entreprise
- Questions et remarques
- Feedback

Attentes : participation active des collaborateurs de l'entreprise afin de pouvoir déterminer de façon pragmatique la pertinence de cette démarche stratégique auprès de PME.

Présenter le travail de Bachelor et l'ouvrage « Business Model Generation »

- Citer le titre du travail de Bachelor: Evaluation pragmatique et sectorielle de différentes méthodes de diagnostic de business model engineering
- Citer l'objectif principal
- Montrer de façon furtive le livre « Business Model Generation »

Présenter et décrire le « Business Model Canvas »

Utiliser une feuille de format A0 ou B0 illustrant le « Business Model Canvas » ainsi que les questions propres à chaque bloc.

1. Segments clients
 - i. Pour qui créez-vous de la valeur ?
 - ii. Qui sont vos principaux clients ?
 - iii. Particuliers ? Entreprises ? Marché de masse ? Marché de niche ?

2. Proposition de valeur
 - i. Quelle valeur est livrée aux différents clients ?
 - ii. Quelle est l'utilité de l'entreprise ?
 - iii. Quels problèmes aidez-vous à résoudre ?
 - iv. Quels produits/services sont offerts ?
 - v. Quels besoins permettez-vous de satisfaire

3. Canaux
 - i. Comment atteignez-vous vos clients ?
 - ii. Comment délivrez-vous votre proposition de valeur ?
 - iii. Comment acquérez-vous de nouveaux clients ?
 - iv. Promotion ? Communication ? Achat ? Distribution ? Service après-vente ?
4. Relations clients
 - i. Quelles relations établissez-vous et maintenez-vous avec vos clients ?
 - ii. Quelle image reflétez-vous auprès de vos clients ?
 - iii. Qu'est-ce qui caractérise la relation que vous avez avec vos clients ?
5. Structure des revenus
 - i. Quelle proposition de valeur génère quel revenu et quel type de revenu ?
6. Ressources clés
 - i. Quelles ressources clés nécessitent vos propositions de valeurs ?
 - ii. Quelles ressources clés nécessitent vos canaux ?
 - iii. Quelles ressources clés nécessitent vos relations avec les clients ?
 - iv. Quelles ressources clés nécessitent vos flux de revenu ?
 - v. Physiques ? Intellectuelles ? Humaines ? Financières ?
7. Activités clés
 - i. Quelles activités clés permettent de fournir vos propositions de valeurs ?
 - ii. Quelles activités clés permettent de fournir vos canaux ?
 - iii. Quelles activités clés permettent de fournir vos relations avec les clients ?
 - iv. Quelles activités clés permettent de fournir vos flux de revenu ?
 - v. Production ? Plateforme ?
8. Partenaires clés
 - i. Qui sont vos partenaires clés ?
 - ii. Qui sont vos fournisseurs clés ?
9. Structure des coûts
 - i. Quels coûts sont générés par le business model ?

Schématiser le business model de l'entreprise

- Utiliser une feuille de format A0 ou B0 illustrant les neuf blocs du « Business Model Canvas »
- Utiliser des Post-it de différentes couleurs
- Utiliser des stylos de couleur noir

Guider les participants à déterminer le fonctionnement de leur entreprise selon l'ordre indiqué ci-dessous. Animer et favoriser la discussion.

1. Segments clients
2. Proposition de valeur
3. Canaux
4. Relations clients
5. Structure des revenus
6. Ressources clés
7. Activités clés
8. Partenaires clés
9. Structure des coûts

Evaluer le business model de l'entreprise

Identifier les forces et faiblesses de l'entreprise en se basant sur le « Business Model Canvas » réalisé précédemment.

Indiquer les forces et faiblesses de l'entreprise au moyen de Post-it de différentes couleurs et les coller à côté des éléments correspondants (couleur rose pour la force et couleur jaune pour le négatif).

Analyser le business model de l'entreprise

Soumettre des propositions d'amélioration à partir des forces et faiblesses identifiées précédemment. Utiliser à nouveau des Post-it et les coller sur le feuille flipchart sur laquelle est affiché l'outil analytique « Four Actions Framework » (Océan bleu : éliminer, renforcer, réduire, créer).

Répondre aux restions et aux remarques des participants

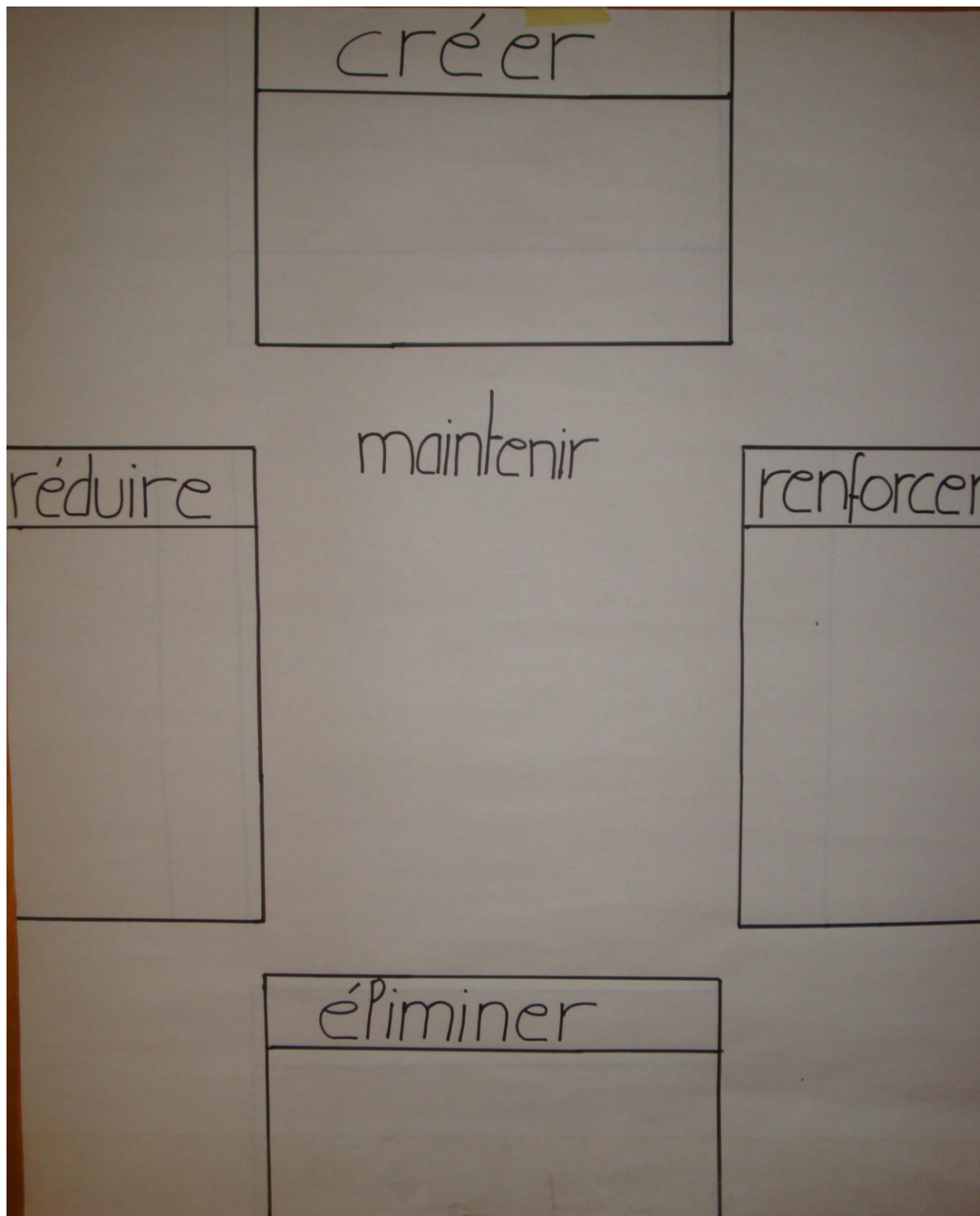
Demander un feedback à chaque participant

PROGRAMME

- introduction
- description du canvas
- schématisation du BM
- évaluation du BM
- analyse du BM
- questions et remarques
- feedbacks



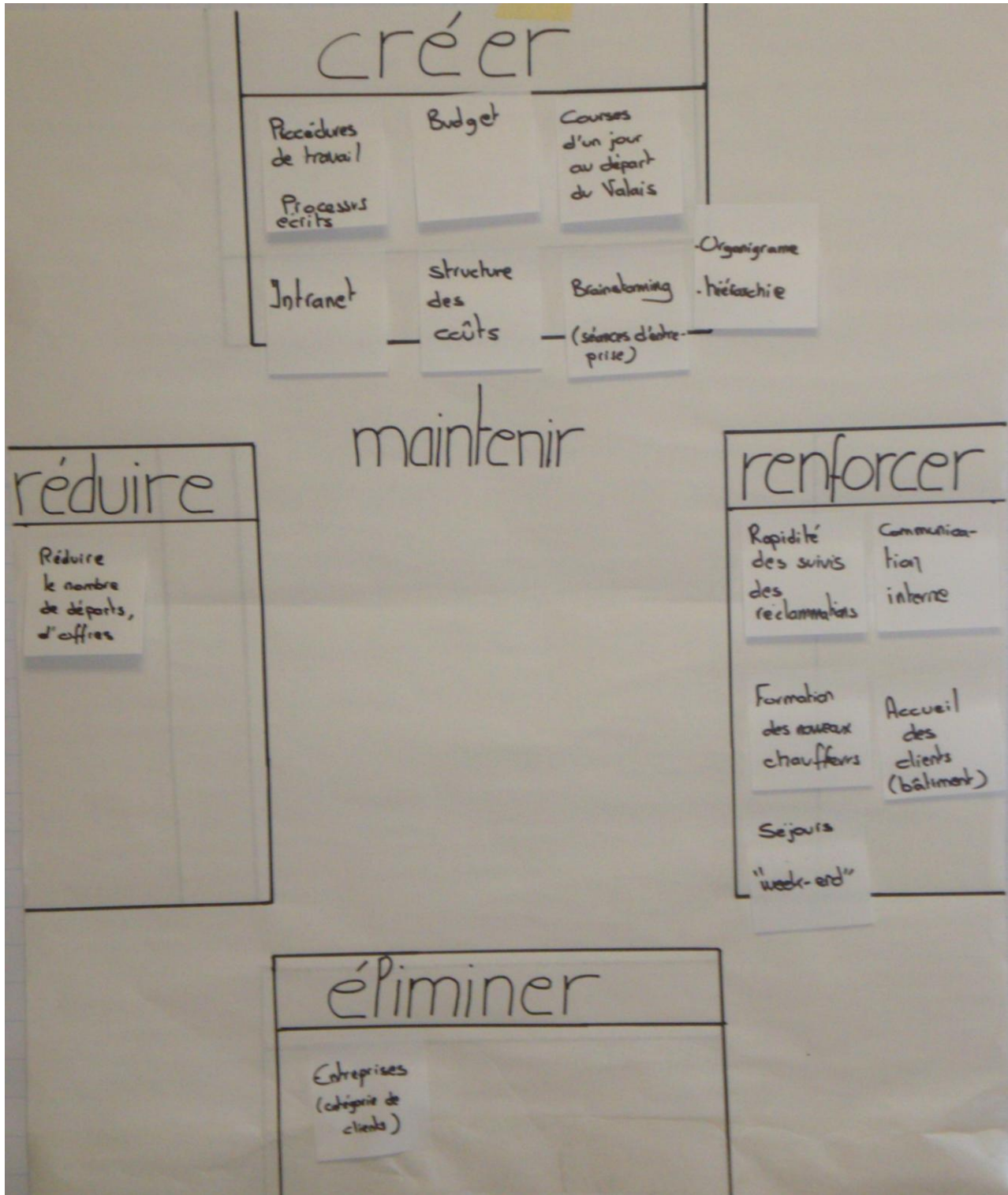
partenaires clés	activités clés	proposition de valeur	relations clients	segments clients
<ul style="list-style-type: none"> - Qui sont vos partenaires clés ? - Qui sont vos fournisseurs clés ? <p style="text-align: center;">(8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles activités clés sont nécessaires ? <p style="text-align: center;">(7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle valeur est livrée aux différents clients ? - Quelle est l'utilité de l'entreprise ? <p style="text-align: center;">(2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles relations établissez-vous avec vos clients ? <p style="text-align: center;">(4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelle image reflétez-vous auprès de vos clients ? - Qu'est-ce qui caractérise la relation que vous avez avec vos clients ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour qui créez-vous de la valeur ? - Qui sont vos principaux clients ? - Particuliers ? Entreprises ? <p style="text-align: center;">(1)</p>
	<p style="text-align: center;">ressources clés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelles ressources clés sont nécessaires ? <p style="text-align: center;">(6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Physiques ? Intellectuelles ? Humaines ? Financières ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quels produits/services sont offerts ? - Quels besoins permettez-vous de satisfaire ? 	<p style="text-align: center;">canaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment délivrez-vous votre proposition de valeur ? <p style="text-align: center;">(3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment acquérez-vous de nouveaux clients ? - Comment atteignez-vous vos clients ? 	
<p style="text-align: center;">structure des coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels coûts sont générés par le business model ? <p style="text-align: center;">(9)</p>			<p style="text-align: center;">structure des revenus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelle proposition de valeur génère quelle revenu ? <p style="text-align: center;">(5)</p>	



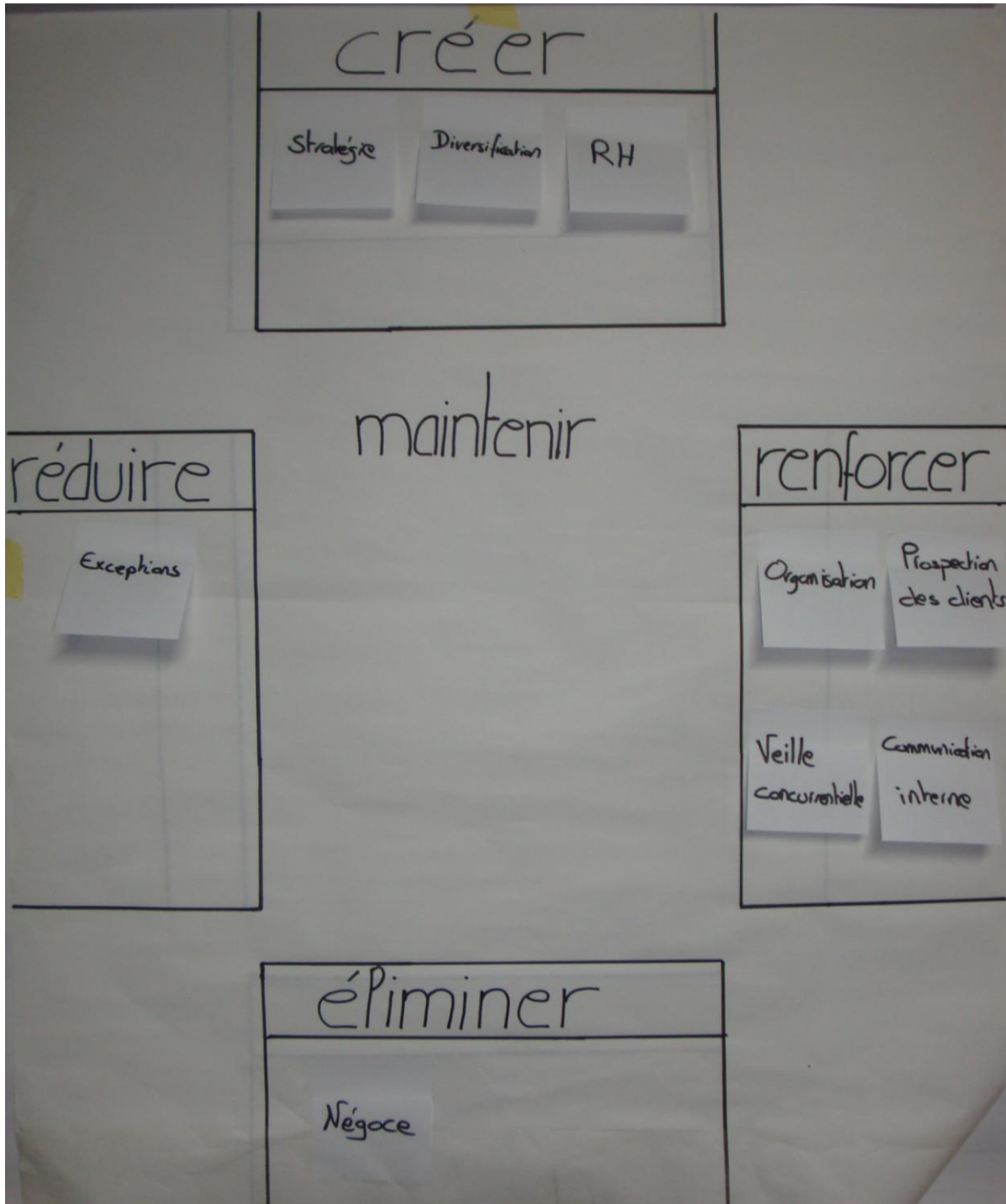




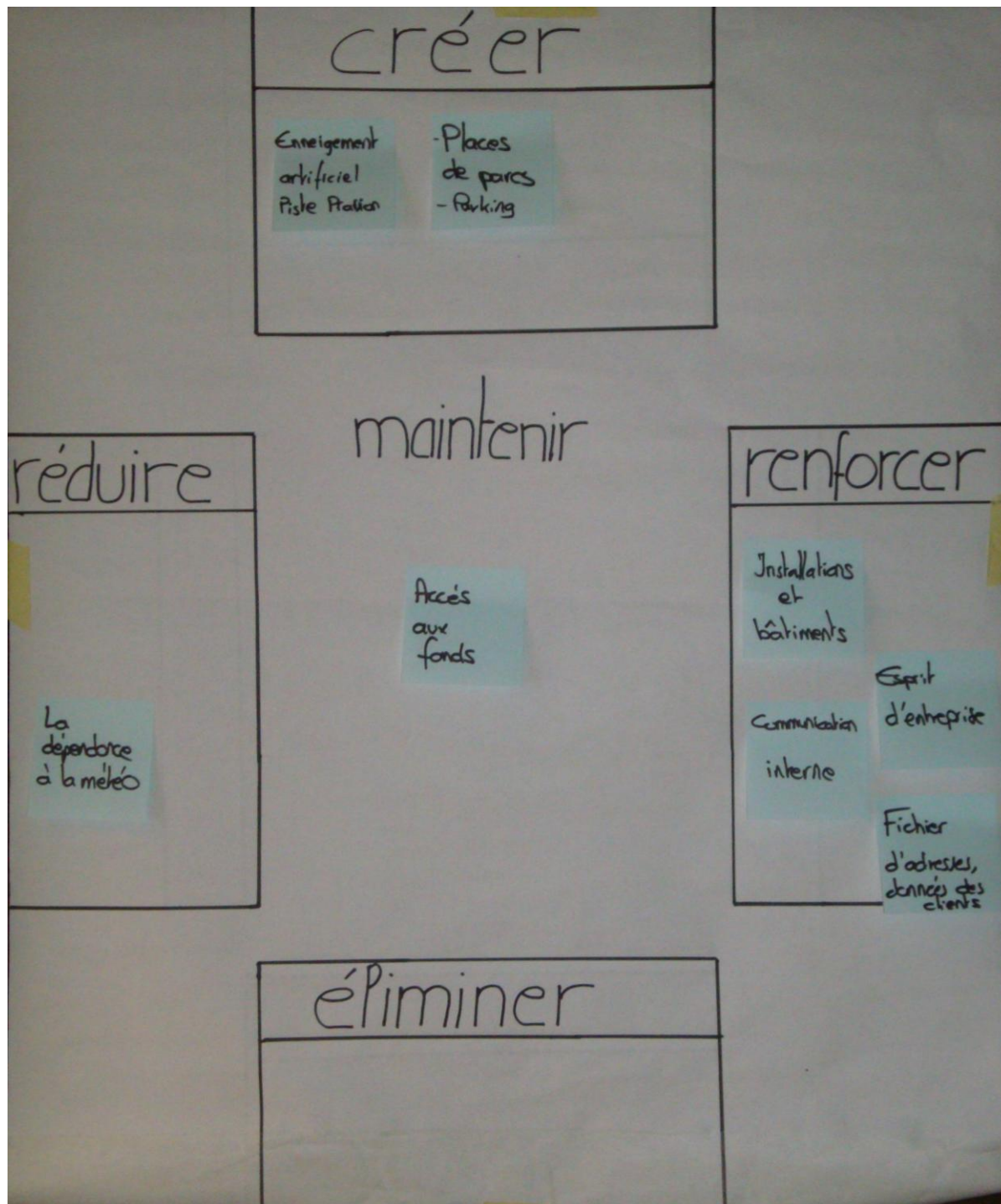
















CHECKLISTE

« Phase 4 : Débriefing avec l'interlocuteur de l'entreprise »

Mise en œuvre de la méthode de diagnostique de business model

Recueillir l'appréciation de l'interlocuteur de l'entreprise sur l'utilité de la méthode d'Alexander Osterwalder.

1. Quelle est votre opinion au sujet de la mise en œuvre de la méthode d'Alexander Osterwalder réalisée au sein de votre entreprise ?
2. Quelle serait l'utilité de cette méthode pour votre entreprise ?
3. Est-ce que cette méthode permettrait de (si non, pourquoi ?):
 - f. Schématiser, évaluer et améliorer un business model
 - g. Déterminer quel est le cœur d'une entreprise ainsi que son mécanisme
 - h. Déterminer comment l'entreprise créer de la valeur
 - i. Faciliter la communication au sujet du fonctionnement d'une entreprise
 - j. Faciliter la discussion et le travail de groupe
 - k. Faciliter les prises de décision liées au fonctionnement d'une entreprise
 - l. Créer de nouveaux business models innovants et rechercher des améliorations afin de faire évoluer une entreprise
 - m. Satisfaire et accroître la reconnaissance des collaborateurs
 - n. Comparer le fonctionnement de sa propre entreprise avec celles des concurrents
 - o. Créer un lien avec la stratégie de l'entreprise
4. Selon vous, quels sont les limites et les inconvénients de cette méthode ?
5. Selon vous, comment serait-il possible d'améliorer cette méthode ?
6. Les neuf blocs du « Business Model Canvas » permettent-ils d'avoir une vue d'ensemble sur le fonctionnement de votre entreprise ? Quels éléments ne sont pas pris en compte dans ce concept et quels sont ceux qui devraient être supprimés ?

Projet de l'Institut Entrepreneurship & Management de la HES-SO Valais

- Présenter le projet de l'institut « Innovation et modèles d'affaire »

L'Institut désire favoriser l'innovation de business model pour permettre à toutes entreprises de mieux comprendre leur fonctionnement dans le but d'évoluer dans ce nouveau contexte économique et de se différencier davantage de leurs concurrents.

Pour ce faire, l'Institut projette de concevoir une plateforme informatique interactive à travers laquelle tous dirigeants de PME auraient la possibilité de concevoir leur business model et d'initier un processus de gestion commune.

Concrètement, cette plateforme virtuelle offrirait les possibilités suivantes :

- Conception et modélisation du business model de l'entreprise à travers le « Business Model Canvas » d'Alexander Osterwalder.
 - Echange interactif avec les parties prenantes de l'entreprise.
 - Recommandations fournies selon des mots clés et d'après les meilleures pratiques de business models répertoriées dans une base de données.
 - Recommandations issues des meilleures pratiques existantes sur Internet.
-
- Relever l'intérêt de l'interlocuteur de l'entreprise à utiliser une telle plateforme afin de concevoir, améliorer et faire évoluer un business model.

Seriez-vous intéressé par une plateforme informatique permettant de créer et améliorer le business model d'une entreprise ?

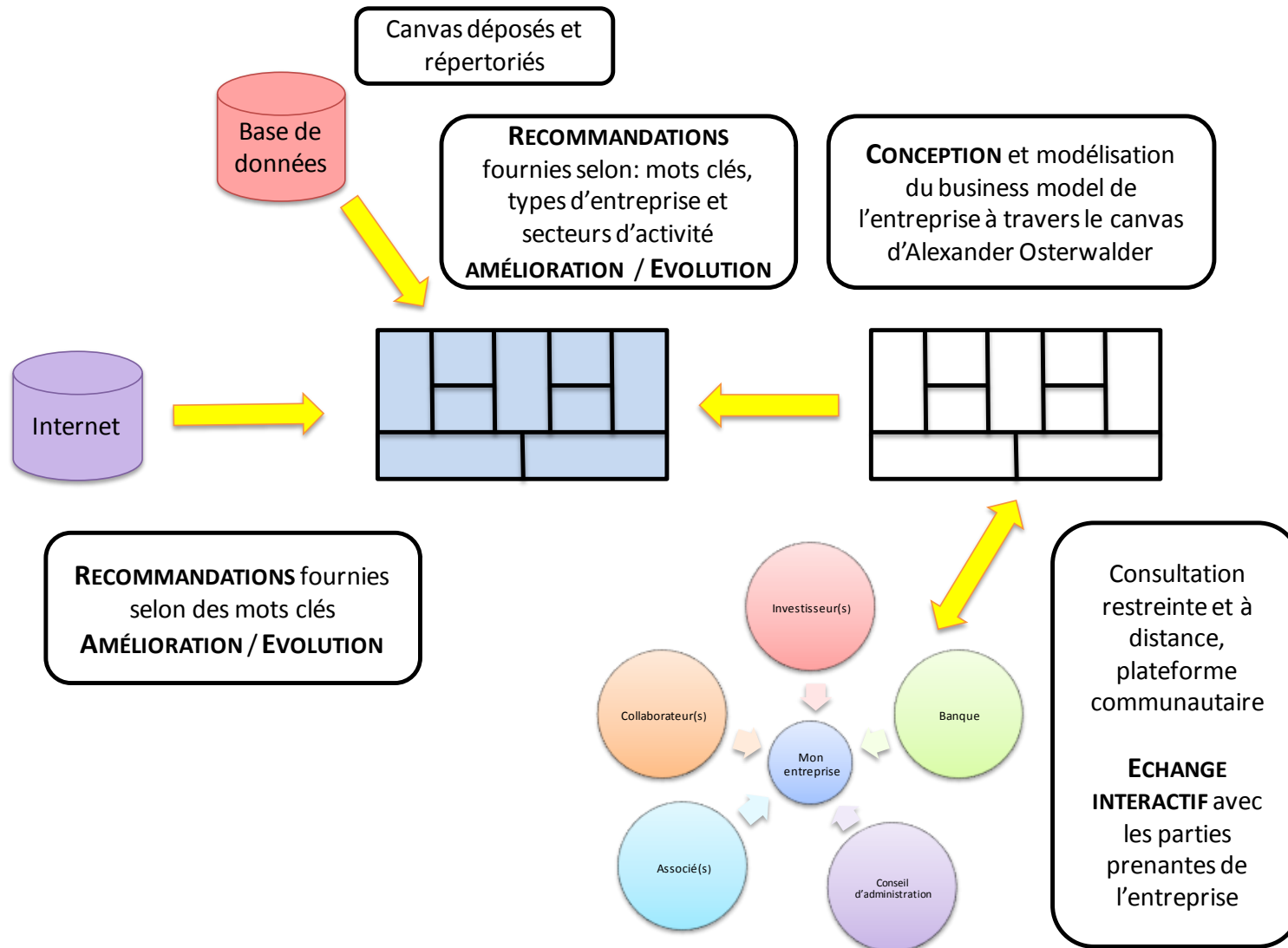
- Relever l'intérêt de l'interlocuteur de l'entreprise à recevoir des recommandations sur les meilleures pratiques existantes de business model.

Seriez-vous intéressé à recevoir des recommandations sur les meilleures pratiques existantes d'après le contenu des neuf blocs de votre business model ?

Seriez-vous intéressé à partager, de façon anonyme, les neuf blocs de votre business model et de les déposer sur une plateforme informatique ?

- Relever l'opinion de l'interlocuteur de l'entreprise sur la façon de motiver et solliciter une entreprise à utiliser la démarche d'Alexander Osterwalder ainsi que la plateforme informatique.

Selon vous, comment serait-il possible de motiver une entreprise à utiliser une telle démarche stratégique ?



	sept. 2010		oct. 2010				nov. 2010				déc. 2010					janv. 2011		
	du 20.09 au 26.09	du 27.09 au 03.10	du 04.10 au 10.10	du 11.10 au 17.10	du 18.10 au 24.10	du 25.10 au 31.10	du 01.11 au 07.11	du 08.11 au 14.11	du 15.11 au 21.11	du 22.11 au 28.11	du 29.11 au 05.12	du 06.12 au 12.12	du 13.12 au 19.12	du 20.12 au 26.12	du 27.12 au 02.01.11	du 03.01 au 09.01	du 10.01 au 16.01	du 17.01 au 23.01
Travail de bachelor																		
Définition du cadre du travail de Bachelor	03h00																	
Recherche d'informations sur le terme « business model »	12h00	14h00	08h00															
Rédaction de l'introduction et du contexte général				08h00	12h00													
Description du terme « business model »						20h00												
Recherche d'informations sur les méthodes existantes	05h00	08h00	12h00	12h00	10h00		06h00											
Description et analyse des principales méthodes existantes							08h00	24h00	08h00									
Sélection, préparation et démarchage des entreprises pour la mise en œuvre du				04h00	04h00	05h00	05h00	04h00				01h00				03h00		
Sélection et description de la méthode à tester								12h00										
Description et préparation de la mise en œuvre à réaliser									20h00									
Description des entreprises sélectionnées										05h00	05h00							
Préparation et mise en œuvre du processus au sein des entreprises sélectionnées									04h00	08h00	04h00					04h00		
Préparation et entretiens avec les interlocuteurs de chaque entreprise											04h00	02h00	01h00				01h00	
Analyse et évaluation des résultats de la mise en œuvre											05h00	20h00	10h00	05h00		04h00	02h00	
Recueil d'informations et formulation de la marche à suivre pour solliciter et motiver les															16h00		02h00	
Rédaction d'une synthèse et d'un résumé																08h00		
Mise en page et finalisation du rapport																10h00	22h00	
Nombre d'heures hebdomadaires	20	22	20	24	26	25	19	28	20	24	13	18	23	11	5	19	26	27
Nombre d'heures au total																		370

ATTESTATION

"Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- M. Adriano MACAGNINO, responsable fabrication, LES CREUSETS SA
- M. Jacques-Antoine MAGNENAT, responsable gestion et ressources humaines, BUCHARD VOYAGES SA
- M. Nicolas ZUCHUAT, directeur adjoint, STUDER INNOTECH SA
- Mme Stéphanie SALZGEBER, responsable qualité, TELEPHERIQUES DE NENDAZ SA
- M. Ludovic CHAPUIS, vente, marketing et responsable du personnel, BOUCHERIE DE TOURBILLON DEL GENIO GIOVANNI
- M. Didier TORELLOZ, directeur de TORELLOZ SA et d'INDUCIVIL SA"

Ainsi fait à Bramois, le 22 janvier 2011

*Claudio Pais
Etudiant*

Travail de Bachelor 2010
Filière Economie d'entreprise

Claudio Pais
Rue de Pranoé 21B
1967 Bramois