République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère d'enseignement Supérieure et de la Recherche scientifique

Ecole Supérieure de Management

Mémoire

En vue de l'obtention d'un diplôme en Science de Gestion

Option : Management et Stratégie des Entreprises

Thème :

Changement du business model et pilotage de la performance commerciale des entreprises.

Cas : ATM consulting (Bureau de consulting digital)

Réalisé par : DALI ALI Mansouria Merwa

Encadré par : Mme RAHALI Souad

Soutenu le : 26 /06/ 2022

Devant le jury composé de :

Noms et Prénoms	Grade	Qualité
1- Dr. Moussaoui Rafika	MCA	Présidente
2- Dr. Rahali Souad	MCA	Encadrante
3- Dr. Hemche omar	MCA	Examinateur

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

Avant toute chose je remercie Dieu tout puissant qui m'a donné la santé, la force et la volonté d'accomplir ce travail.

Je voudrais remercier en premier mon encadrante ***Mme RAHALI*** *qui a su parfaitement me diriger dans la création de ce projet, je la remercie pour son professionnalisme, sa patience, ses contributions ainsi qu'à sa disponibilité. Je voudrais également remercier toute l'équipe de l'entreprise où j'ai effectué mon stage pratique en commençant par le directeur général* ***Mr BOUAYAD AGHA MEHDI*** *qui m'a ouvert les portes de sa société et m'a accueilli à bras ouverts ainsi qu'à ma maîtresse de stage* ***Mme HAMIDA IMENE*** *qui m'a accompagnée tout au long de ma formation.*

Je tiens également à remercier les membres du jury, les examinateurs, tous les enseignants qui m'ont suiviss durant ce cycle de formation universitaire et toute personne qui a contribué à ce que ce projet voit le jour.

Enfin, je remercie l'ensemble de mes proches spécialement mes parents et mes frères qui m'ont soutenu et supporté tout au long de mon parcours.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail aux personnes les plus chères à mon cœur à savoir mes parents et mes frères.

Ma mère, ***CHAOUCH HAFIDA,*** *le mentor de ma vie qui m'a toujours montré l'exemple de la perfection et m'a toujours soutenu dans tout ce que j'entreprenais. Mon père,* ***DALI ALI KAMEL-EDDINE*** *qui m'encourage toujours et me pousse à donner le meilleur de moi-même. Vous avez fait tout ce que les parents peuvent faire et même plus pour me guider vers la réussite et je vous en suis reconnaissante.*

Ma sœur ***FATIHA****, mes frères* ***GHOUTI*** *ET* ***NASRA-ALLAH*** *pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral. Je vous dédie ce travail en guise de témoignage de mon amour. Je n'oublie surtout pas mon amie qui a été là dans les bons comme dans les mauvais moments* ***GUERMOUCHE SIRINE****.*

Je remercie également toute ma famille que j'adore.

Sommaire

Introduction Générale **1**

Chapitre I : Cadre Théorique du Business Model **9**

Introduction du chapitre : 10

Section (01) : Fondement Théorique du Business Model 11

Section (02) : Le BM un instrument de conceptualisation de valeur 18

Section (03) : Le BM et la stratégie entre interdépendance et confusion 29

Conclusion du chapitre : 33

Chapitre II : Les leviers du changement d'un Business Model et le Pilotage performance commerciale **34**

Introduction du chapitre **35**

Section (1) : La mise en œuvre du changement du BM 36

Section (2) : L'impact du Changement du BM 43

Section (3) : Pilotage de La performance commerciale 48

Conclusion du chapitre 55

Chapitre III : Elaboration D'un BSC à partir du changement du BM : Cas ATM consulting **56**

Introduction du chapitre : **57**

Section (01) : Méthodologie et Présentation générale de l'organisme d'accueil 58

Section (02) : Analyse des données 66

Section (03) : Résultas de la recherche……. 71

Conclusion Générale **86**

Bibliographie **89**

Annexes **93**

Liste des Tableaux

Liste des Tableaux

Tableau N° 1 : Quelques définitions du Business Model 13
Tableau N° 2 : Synthèse des thèmes à aborder concernant la génération de la valeur 20
Tableau N° 3 : Synthèse des thèmes à aborder concernant la génération de valeur 22
Tableau N° 4 : Matrice des parties prenantes (adaptée de VARSTRAETE & SPORTA, 2006) 24
Tableau N° 5 : Collaborateurs de ATM consulting 59
Tableau N° 6 : Les clients de l'entreprise par secteur d'activité 62
Tableau N°7 : Les références de l'entreprise 63
Tableau N° 8 : Architecture de valeur de ATM Consulting 68
Tableau N° 9 : Matrice SWOT de ATM Consulting 70
Tableau N°10 : Les objectifs du tableau de bord prospectif 72
Tableau N° 11 : La carte stratégique 73
Tableau N° 12 : Les indicateurs du BSC 76
Tableau N° 13 : Taux d'évolution de Chiffre d'affaires et (KPI 2022) 77
Tableau N° 14 : Résultats du reporting et les indicateurs commerciaux 78
Tableau N° 15 : Les Indicateurs de performance commerciale 79

Liste des Figures

Liste des figures

Figure N° 1 : Le Business Model selon VISCIO & PASTERNACK 11
Figure N° 2 : Evolution des publications sur le thème du Business Model (bases : BSP ainsi que vente et Gestion) 16
Figure N° 3 : La construction du Business : (une démarche itérative) 18
Figure N° 4 : Les deux enjeux de la création de valeur 21
Figure N° 5 : La matrice "Trade off" 22
Figure N° 6 : Le modèle RCOV un artefact pour représenter et analyser son BM (d'aprés DEMIL & LECOCQ, 2010) 25
Figure N° 7 : Le Business CANVAS (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010) 26
Figure N° 8 : "Stratégie" VS "Business Model" (ZOTTA & AMIT, 2003) 30
Figure N° 9 : Décomposition des Logique du Changement du Business Model 38
Figure N° 10 : les éléments essentiels pour concevoir une nouvelle courbe de valeur 44
Figure N° 11 : La chaine de valeur 46
Figure N° 12 : Triangle de la performance GIBERT 1980 48
Figure N° 13 : Exemple d'une carte stratégique 53
Figure N° 14 : L'articulation entre BSC et BM 54
Figure N° 15 Evolution des collaborateurs de ATM consulting 59
Figure N° 16 : Evolution du Chiffre d'affaires de ATM consulting depuis sa création 62
Figure N° 17 : Les clients de ATM consulting par région 64
Figure N° 18 : Les offres de ATM consulting par priorité stratégique 66
Figure N° 19 : Proposition de valeur de ATM consulting 66
Figure N° 20 : Le modèle de réalisation du changement du BM (modèle RCOV) 71
Figure N° 21 : Première étape de la construction du BSC de ATM consulting sur le logiciel BSC designer online 80
Figure N° 22 : La construction de la carte stratégique sur le logiciel BSC designer Online 81
Figure N° 23 : Importation des donnés sur le logiciel BSC designer 82
Figure N° 24 : Affichage des graphiques du BSC sur le logiciel BSC designer online 83

Liste des Annexes

Liste des Annexes

Annexe N° 1: Proposition de valeur à travers la présentation de l'entreprise 94
Annexe N° 2 : Les services de ATM consulting 95
Annexe N° 3 : Les Valeurs de ATM consulting 96
Annexe N° 4 : Quelques clients de ATM consulting 97
Annexe 5 Document interne de l'entreprise 98
Annexe 6 : Reporting de prospection téléphonique 99
Annexe N° 7 : Reporting de la prospection téléphonique 99
Annexe N° 8 : Reporting de la prospection téléphonique 100
Annexe N° 9 Reporting de la prospection téléphonique : 100

Liste Des Abréviations

Liste des Abréviations

BM	Business Model
TIC	Technologie d'information et de communication
RBV	Resource- bases view
E-BM	Electronic Business Model
GRP	Génération, Rémunération, Partage
RCOV	Ressource, Compétence, Organisation, Valeur
ADSL	Asymetric Digital Subscriber Line
VUPC	Valeur d'utilité perçue par le client
ASP	Applications Service Provider
KPI	Key performance indicator
TDP	Tableau de bord Prospectif
OVAR	Objectifs, Variables d'Actions, Responsabilité
PAC	Plan d'action commercial
RDV	Rendez-vous
NBR	Nombre
NRP	Ne réponds pas
BSC	Balanced socorecard

Introduction Générale

« Dans le monde d'hier, les gros mangeaient les petits dans le monde de demain, les rapides mangeront les lents »[1].

La crise sanitaire du covid-19 a mélangé les cartes en termes de positionnement stratégique, ce qui a permis à chacun des protagonistes de prendre le recul pour reconnaitre que les tendances qui existaient depuis dix ans sur la digitalisation, sur l'économie verte, sur l'automatisation, sur toutes les nouvelles modalités, deviennent non pas une tendance mais une nouvelle réalité sur laquelle l'innovation va se construire aujourd'hui. Est-ce que les entreprises sont en train de se bâtir sur cette nouvelle réalité ou pas ?

En 2021, beaucoup d'entreprises ont fait des changements stratégiques majeurs, notamment des acquisitions, cessions, l'adoption de nouveaux business model et une automatisation de beaucoup de taches au sein des entreprises, « Ces changements peuvent aussi concerner la promotion d'un Intranet, qui contient le savoir-faire de l'entreprise, mais que personne n'utilise ; l'application par les commerciaux de techniques de vente, qui pourraient faire progresser notablement le chiffre d'affaires de la société, mais que personne ne suit ; ou, plus prosaïquement, le respect des heures et durées de réunion au sein d'une unité »[2].

Aujourd'hui la conduite de ces changements à travers les instruments dont dispose la communauté scientifique et managerielle est essentielle afin de s'adapter et renforcer sa position sur le marché ainsi que pour améliorer la performance de l'entreprise. Cette mission n'est pas aisée, les managers sont confrontés à plusieurs enjeux notamment la résistance au changement, l'opérationnalisation des stratégies et le pilotage de ses dynamiques.

L'évolution, la réinvention, l'innovation ou le changement du Business model sont des expressions largement utilisées ces dernières années par les dirigeants d'entreprises, mais pourquoi tout cela ?pourquoi parlons-nous autant de business model ces dernières années?

L'expression « business model » (BM désormais) ou « modèle économique » ou encore « modèle d'affaire » fait partie du langage courant des managers, des journalistes et des consultants (Giesen, Berman, Bell et Blitz, 2009). Le BM a pour vocation de répondre à une

[1] JAULENT Patrick & QUARES Marie-Agnès, « Pilotez vos performances, Edition Afnor », La Plaine Saint-Denis, 2008, P 98.

[2] FAURIE Christophe, « Conduite et mise en œuvre du changement : l'effet levier », Edition Maxima, Paris, 2003, P 07.

question simple mais pourtant fondamentale : comment une entreprise crée-t-elle de la valeur et réalise-t-elle des profits ?

Justement, l'introduction du BM dans le champ de la gestion suscite de nombreuses discussions. Certains auteurs le présentent comme un concept mal défini, redondant et conduisant parfois les praticiens à une réflexion erronée (Porter, 2001). Dans ce contexte, les premiers travaux de recherche conduits sur ce thème se sont efforcés d'établir des fondations solides au concept de BM en définissant plus précisément ses contours et en montrant qu'il n'est pas réductible à d'autres concepts existant dans la littérature en gestion (Mansfield et Fourie, 2004 ; Seddon et Lewis, 2003).

Si elles varient d'un auteur à l'autre, trois composantes principales apparaissent souvent : les ressources & compétences, l'organisation des activités internes et externes et la proposition de valeur.

Aussi, cette démarche conduit certains chercheurs à s'intéresser à la relation entre les concepts de BM et de performance (Morris, Schindehutte et Allen, 2005 ; Shafer, Smith et Linder, 2005 ; Strebel et Ohlsson, 2006).

Pour mieux cerner la relation entre BM et performance, Casadesus-Masanell et Ricart (2007) s'intéressent aux interactions entre les choix du BM. Ils s'aperçoivent alors que les entreprises les plus performantes sont caractérisées par des boucles de rétroactions positives entre les choix.

Par contre, les questions de recherche sur le changement de BM sont rarement posées dans la littérature. Pourtant, il s'agit d'une préoccupation majeure pour un grand nombre de dirigeants.

Alors que les praticiens ont compris que la question du changement de BM est primordiale, les chercheurs ont peu investi ce thème. Les rares contributions qui l'abordent peuvent être distinguées selon un critère analytique : d'une part, les travaux qui privilégient l'approche processus et, d'autre part, ceux qui l'abordent principalement sous l'angle du contenu. Cette distinction caractérise plus généralement la littérature sur le changement (Mohr, 1982 ; Poole, 2004 ; Van de Ven et Huber, 1990)

Sur la base de ce constat, une problématique se pose **: « comment le changement du Business model se traduit-il sur le pilotage de la performance commerciale ? ».**

De ce qui précède, des questions subsidiaires découlent de la question principale :

- Selon quelles approches théoriques peut-on aborder le Business model ainsi que son changement ?
- Comment crée-t-on de la valeur à partir d'un changement d'un business model ?
- Quels sont les objectifs attendus du changement d'un business model ?
- Quelle relation y a-t-il entre changement de BM et pilotage de la performance ?

- **Hypothèses de la recherche :**

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes appuyés sur deux hypothèses qui sont :

- **H1** : le changement du Business model est une source d'amélioration continue des objectifs.
- **H2** : le changement du business model permet d'établir des corrections et de nouveaux plans d'action.

- **L'importance de l'étude :**

La recherche sur le changement du Business Model est un thème stratégique d'une importance continue d'abord pour moi-même étant étudiante en management et stratégie des entreprises car elle représente une opportunité d'élargir notre champ de connaissances et d'explorer la réalité de la stratégie comme une science de gestion au sein des entreprises algériennes, notre étude offre aussi un certain nombre de points de vue importants sur l'entreprise résiliente qui adapte son offre en temps de crise, qui innove par de nouveaux Business Models, mais qui pilote aussi le changement. Cette étude donc apporte une contribution importante d'une part à la recherche en science de gestion, et d'autres part à la communauté des managers.

- **Raison du choix du sujet**

- Le changement du Business model est un sujet étroitement lié avec la stratégie ce qui va nous aider à apporter de nouvelles connaissances à la piste de recherche dans ce domaine.
- Après deux ans de pandémie, les dirigeants d'entreprises revoient leurs objectifs et la manière de les atteindre en challengeant leurs anciens Business Model.

- **Démarche méthodologique**

Le recours à des méthodes est essentiel afin d'élaborer un travail scientifique de qualité.

Tout d'abord, l'épistémologie **positiviste** et la démarche **hypothético-déductive** nous ont permis de présenter un ensemble de fondements théoriques sur le business model, les logiques et les typologies de changements du Business model ainsi que sa relation avec la performance commerciale afin d'avoir une vision globale sur le sujet de recherche, l'approche **analytique** nous a permis de faire une analyse critique des données existantes dont l'objectif d'améliorer la performance commerciale à travers **une étude exploratoire** qui nous a permis également de tester le modèle d'articulation entre le changement du Business Model et le Tableau de bord prospectif évoqué par (BENET, NARO, & DEVILLE, 2017) dans l'objectif de clarifier d'avantage et vérifier la pertinence de ce modèle, et générer de nouvelles propositions qui peuvent être des futures pistes de recherches.

- **Les études précédentes :**

Etude 01 :

L'étude de **DES MARAIS Philippe (2013), Le changement du modèle d'affaire en PME[3].**

« DES MARAIS Philippe a étudié le processus de changement de modèle d'affaire et son impact sur l'entreprise en réalisant une étude comparative de cinq PME quesquoises, travers une analyse qualitative avec le logiciel NVIVO, les résultats obtenus sont : lors d'un changement d'un BM la transition de l'ancienne chaîne de valeur vers la nouvelle affecte grandement l'organisation, et la transformation de la proposition de valeur a un impact notable sur deux différentes variables. La première est l'innovation et la seconde est la visibilité, Deux variables pouvant être affectées par la transformation du modèle de revenus ont été étudiées dans cette recherche : la performance financière et les parts de marché »[4].

[3] DES MARAIS Philippe, « Le changement du modèle d'affaire en PME », thèse de doctorat, Université du Québec, Trois rivière, 2013.

[4] ES MARAIS Philippe, *op.cit.*, P 56-135.

Etude 02 :

L'étude de **NDOUR Mamour (2017), L'évolution du business model de l'entreprise sociale, le cas des entreprises des TIC : une étude comparative de cas France/Sénégal[5].**

« À travers cette étude, NDOUR Mamour vise à comprendre comment garder l'équilibre entre la dimension économique et la dimension sociale du Business model de l'entreprise sociale face à son environnement, il a réalisé une étude empirique en s'appuyant sur une approche mixte pour étudier l'évolution du Business Model des startup sociales, en utilisant une approche qualitative par une étude comparative des startups sociales des TIC en France et en Sénégal, et une collecte de données par des entretiens semi-directifs (55 au total), et des informations secondaires à travers (les meet-up, panels, documents internes, rapports…), le traitements des données a été réalisée par le logiciel NVIVO, cette recherche illustre et valide empiriquement que le Business Model social n'est pas stable et passe par un processus d'expérimentation, d'essai et d'erreur».

Etude 03 :

L'étude de **LASZCZUK Alexis (2019), Processus d'innovation de Business Model par une perspective sensemaking : le cas d'un cabinet de conseil en management[6].**

« À travers cette étude, Laszczuk Alexis vise à comprendre comment les processus de sens des acteurs sous-tendent-ils à l'innovation de business model, il a réalisé une étude empirique en s'appuyant sur l'observation, les entretiens, et une étude longitudinale processuelle, en utilisant une analyse qualitative, et le traitement des données à travers le logiciel CAQDAS NVIVO, les résultats obtenus sont : les interactions sociales entre les acteurs sont des évènements moteurs du processus d'innovation de BM, et les acteurs développent le nouveau BM au travers d'un ensemble de procédés de construction de sens, le BM initial régit en

[5] NDOUR Mamour, « L'évolution du business model de l'entreprise sociale, le cas des entreprises des TIC : une étude comparative de cas France/Sénégal », Thèse de doctorat, Université Sorbonne Paris Cité ; Université de Saint-Louis (Sénégal), 2017.

[6] LASZCZUK Alexis, Processus d'innovation de Business Model par une perspective sensemaking : le cas d'un cabinet de conseil en management, Thèse de doctorat, Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2019.

partie les modes de raisonnement et d'action au sein de l'organisation, influençant par conséquent le développement de nouveaux BM »[7].

Etude 04 :

L'étude de **FELLAG Djamal (2020), l'influence de l'environnement sur l'évolution du Business model de l'entreprise : une approche par les capacités dynamiques.**

« L'étude de FELLAG Djamal pour objectif de traiter la question d'influence des accréditations internationale sur l'évolution du Business Model de l'entreprise cas de :

Burgundy Business School, il a réalisé une étude empirique longitudinale, en s'appuyant sur une approche mixte, en utilisant six sources de données la documentation, les archives, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante et la simulation, ce travail de recherche a montré l'influence des accréditions internationales, facteur majeur d'environnement sur l'évolution du BM ».

Etude 05 :

L'étude de **VARENNE Patrick & GODE Cécile (2021), Transformation digitale : vers un Business Model Digital Dynamique (BMD2).**

« De leurs côtés, VARENNE Patrick & GODE Cécile ont étudié la transformation d'un BM traditionnel vers un Business Model Digitale Dynamique, ils ont réalisé une étude empirique longitudinale de trente-six-mois réalisé au sein de l'entreprise Agility propreté, les résultats de cette recherche sont les suivants : la transition d'un BMT vers un BMD2 est un processus complexe qui impose une conduite du changement en termes technologique (évaluation de la maturité digitale de l'organisation, déploiement d'une plateforme), organisationnelle et managériale (notamment au niveau des équipes de terrain en lien direct avec la demande des clients) »[8].

- **La structure de l'étude :**

[7] LASZCZUK Alexis, *Op.cit.*, P 73- 294.
[8] VARENNE Patrick & GODE Cécile, « Transformation digitale : vers un Business Model Digital Dynamique (BMD2), Management & Data Science, 2021.

Notre travail de recherche sera réparti en trois chapitres :

- **Le premier chapitre :** à travers ce chapitre nous allons essayer d'aborder toutes les approches et les auteurs qui ont tenté de définir le Business model.
- **Le deuxième Chapitre** : dans ce chapitre nous allons évoquer la notion du changement du Business model et la relation entre le Business model et le pilotage de la performance.
- **Le troisième chapitre** : la présentation de notre cas d'étude, l'analyse et les résultats obtenus à travers notre recherche.

Chapitre I : Cadre théorique du Business Model

Introduction du chapitre :

L'avènement des start-up internet était l'un des motifs qui ont mené les chercheurs à déployer la notion du business-model (noté **BM** par la suite), puisque les porteurs de projets avaient besoin d'un outil tangible qui leur permet de conceptualiser leurs affaires de manière à convaincre les partenaires et les investisseurs.

La revue de littérature consacrée à la notion du business-model donne lieu à la distinction entre trois approches. D'abord, l'ensemble des travaux qui ont tenté de définir le BM dans le champ des TIC, qui ont mis l'accent sur la nature de l'activité et sur les sources de revenus de l'activité. Ensuite, les travaux participants du champ des sciences de la vie, dans lesquels les auteurs ont davantage insisté sur le degré d'hybridité de l'activité, le mode de financement et les trajectoires de développement des sociétés. Enfin, les travaux que l'on peut qualifier de « génériques », parmi lesquels on peut distinguer l'approche stratégique, l'approche « ontologique » et l'approche entrepreneuriale (REDIS, 2007).[9]

A travers ce chapitre nous allons présenter les différents concepts clés pour mieux appréhender la présente étude. C'est pourquoi il est nécessaire de donner une ébauche de définitions ce qui nous amène à faire appel d'abord à quelques auteurs qui ont réfléchi à la notion BM. Ensuite, nous allons identifier quelques évolutions réalisées dans les dix dernières années et des pistes de recherches qui semblent prometteuses Il est primordial aussi d'aborder les différents types du BM et la spécificité de chacun d'eux dans l'objectif d'éviter toute ambigüités et comprendre le mode de fonctionnement et les composantes principales de chaque type.

Enfin, pour terminer ce chapitre il est important de mettre en lumière la relation entre le management stratégique et le BM, puisque nous allons traiter notre cas d'étude selon une dimension purement stratégique étant donné que la difficulté réside dans la décision de changement, les raisons de faire ce changement, et surtout la manière de le faire. D'ailleurs la crise liée au covid-19 exige une réflexion constante des entreprises sur leur BM. En effet, pouvoir s'adapter aux besoins changeants des clients, à la mondialisation, à la digitalisation et aux aléas du marché demande un travail laborieux de la part des protagonistes.

[9] Jean REDIS, « Le business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? », 5 -ème congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Ed ISTM-CCIP, Paris, 2007, P 01.

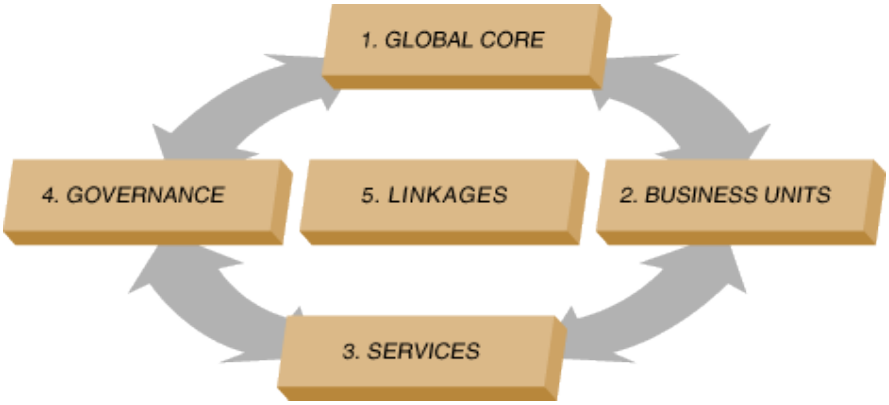
Section (01) : Fondements théoriques du Business Model

1. Définition du Business model :

Le BM (modèle économique ou modèle d'affaire en Français) une notion académique multidisciplinaire qui suscite beaucoup d'intérêt aujourd'hui et ne cesse d'être utilisé par les praticiens, mais avant de pencher dans l'étude de ce concept il est pertinent de remonter à ses origines et au mutations conceptuelles qui ont aidé à son évolution.

L'essai le plus ancien et probant de définition du concept de BM provient de VISCIO et PASTERNACK (1996) (Arlotto , Sahut , & Teulon, 2014) qui le définissent étant un système de valeur dont la valeur globale doit excéder la somme de celle des parties : le cœur, les unités des affaires, la livraison de service, la gouvernance et les liens.[10] (figure n°01)

Figure N° 1 : Le Business Model selon VISCIO & PASTERNACK



Source : VISCIO et PASTERNACK, Strategy + Business, (1996), disponible sur : https://www.strategy-business.com/article/14974.

Les travaux de TIMMERS (1998) ont complété cette définition et le BM est définit étant une structure des flux entre les produits, les services et l'information, cette structure permet de décrire les rôles des acteurs, identifier les bénéfices de chacun d'eux et analyser les sources de revenus [11].

[10] ARLOTTO (J), SAHUT (J) et TEULON (F), « Le concept de business model au travers la littérature », working paper series, Ed IPAG Business School, Paris, 2014, P02.

[11] REDIS Jean, *Op.cit.*, P 10.

Pour certains auteurs (Rappa, 2000 ; Linder et Cantrell, 2001 ; Morris et al., 2005 ; Maitre et Aladjidi, 1999 ; Chesbrough, 2003 ; Lecocq et al., 2006), la génération des revenus (vue comme la création de valeur financière vitale pour la survie de l'organisation) est une dimension du BM. Ce dernier est alors présenté comme une méthode pour faire des affaires permettant à l'entreprise de générer des revenus, c'est-à-dire de gagner de l'argent. L'expression « modèle de revenus » est alors utilisée à laquelle il arrive que le BM soit réduit » (JOUISON, 2008).[12]

Selon (David.J. T2010) le BM d'une entreprise articule la logique et fournit des données et d'autres preuves qui démontrent comment une entreprise crée et offre de la valeur aux clients, il décrit également l'architecture des revenus, les couts et les bénéfices associés à l'entreprise (AIT EL HALOUI , 2021).[13] La littérature scientifique liée au BM s'articule autour trois composantes essentielles :

- La création de valeur ;
- La transformation de valeur en revenu ;
- Le partage de la valeur entre les parties prenantes.

Afin de mieux visualiser la notion BM nous allons présenter quelques définitions selon les trois approches les plus connues, d'abord l'approche TIC représente une revus des travaux qui définissent le BM comme une conceptualisation des affaires liée à la numérisation, d'autant plus que le phénomène internet était encore peu familier dans le domaine des affaires, ces travaux s'attachent à identifier les composantes du BM, le positionnement dans la chaine de valeur, et enfin la proposition de valeur ou « le modèle de revenu ». Ensuite L'approche science de vie a évoqué une nouvelle vision du modèle économique, les auteurs ont piloter les composantes vers une trajectoire de financement et de développement, et ils ont insisté sur la possibilité d'existence des BM mixtes (hybrides). Enfin la notion générique qui englobe trois visons : La vision stratégique, la vision ontologique et enfin la vision entrepreneuriale.

[12] JOUISON Estèle, « L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise : recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise », Thèse de doctorat en science de Gestion, Université de Bordeaux 4, France, 2008, P 03.

[13] AIT EL HALOUI (M), « Aperçu de la littérature sur le business model », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Volume 4 : Numéro 3 », 2021, P 829.

Le tableau ci-dessus donne un aperçu des différentes définitions du BM à travers la littérature.

Tableau N° 1 : Quelques définitions du Business Model

1.1 L'approche des TIC :

Auteurs	Composants Du BM
Timmers (1998)	• Une structure pour les flux de produits, services et informations incluant une description des différents acteurs du modèle et de leurs rôles ; • Une description des bénéfices potentiels de chaque acteur du modèle ; • Une description des sources de revenus.
Chesbrough et Rosenbloom (2000)	• Proposition de valeur ; • Segmentation du marché ; • Structure de la chaîne de Valeur dans l'entreprise ; • Structuration des coûts et du bénéfice potentiel ; • Position de la société dans le réseau de valeur ; • Elaboration d'une stratégie concurrentielle.
Weill et Vitale (2002)	**« E-BM »** • L'identification des objectifs stratégiques ; • Proposition de valeur ; • L'identification des Sources de revenus ; • Facteurs clés de succès ; • Compétences clés.

1.2 L'approche des sciences de vie :

	Mangematin (2000)	Les BM permettent de comprendre la cohérence interne des entreprises et de caractériser les ressources qu'elles mobilisent. • Composition de l'actionnariat ; • Relations partenariales.
	Hache (2005)	Le BM est la façon dont l'entreprise compte accéder au marché, illustrant la phase de commercialisation du processus, et ayant notamment pour objet de convaincre les investisseurs.

1.3 L'approche générique :

	Vision Stratégique	
	Demil et al. (2004)	**Théorie des ressources :** 1) Avec quelles ressources et compétences l'entreprise cherche-t-elle à générer des revenus ? 2) Qui exploite les ressources et compétences ? 3) Qui paye pour l'acquisition ou l'utilisation des ressources ? 4) Quelle est la structure des revenus ? 5) Comment est rémunérée la vente ou l'utilisation des ressources ? 6) Quels sont les coûts et la structure organisationnelle qu'implique le BM ?
	Vision ontologique	
	Osterwalder (2004)	**Théorie des ressources :** Le produit • La proposition de valeur L'interface clients • La clientèle-cible • Le canal de distribution • Le type de relations Le management de l'infrastructure • La configuration de valeur • La durabilité • Les partenariats Les aspects financiers • La structure des coûts • Le modèle de revenus
	Vision Entrepreneuriale	
	Verstraete et Saporta (2006) Jouison et Verstraete (2005; 2007)	• Le BM est une représentation qui révèle comment la valeur est générée, rémunérée et partagée. • Le BM est donc en cela une convention, qui est donc collective et sera influencée par les attentes des parties prenantes (notamment les porteurs du projet, les clients les financeurs). • L'adhésion des parties prenantes au BM en construction est nécessaire, mais les parties prenantes potentielles influencent l'offre par leurs attentes et exigences.

Source 1 : J. Redis, « Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? », p29-30

2. L'essor du Business Model :

La notion BM a connu plusieurs développements tant sur le plan théorique qu'empirique, et malgré le débat entre les chercheurs sur l'importance et la pertinence du concept, les modèles économiques ont démontré leur intérêt. Certains auteurs conceptualisent ce concept en utilisant des théories stratégiques comme la théorie RBV, la théorie des parties prenantes et la théorie des conventions, il convient de noter que l'évolution d'internet et de la technologie a produit de nouveaux BM tels que l'e-BM.

L'évolution de concept est passé par cinq étapes fondamentales : la phase d'émergence, la phase de définition, la phase empirique, la phase de décomposition et la phase de théorisation (X. Lecocq et al2006) (AIT EL HALOUI , 2021).

- **La phase d'émergence :** L'apparition du BM et son emploi dans le domaine des affaires, mais sans aucune définition.
- **La phase de définition :** La définition du BM au début des année (1999).
- **La phase empirique :** Catégorisation de BM avec des études de cas au début des année (2000).
- **La phase de décomposition :** Schématisation du BM et identification des composantes.
- **La phase de théorisation du BM :** L'étape de théorisation : Etude des liens du BM avec les théories et thème de la stratégie.[14]

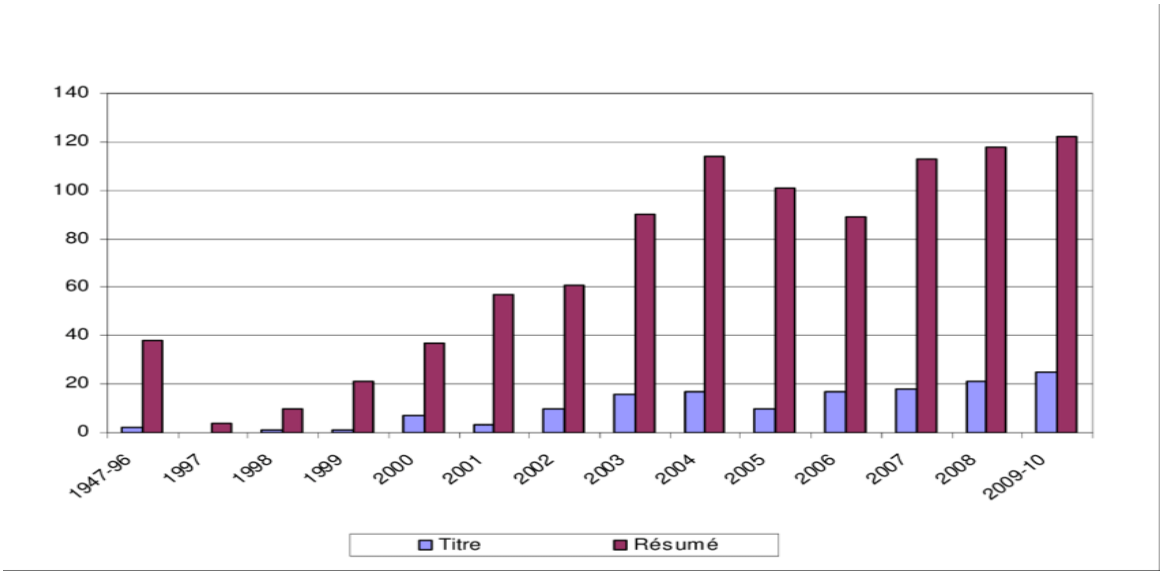
Selon (Arlotto , Sahut , & Teulon, 2014) l'analyse quantitative de la littérature montre que le terme de « Business Model » est apparu pour la première fois dans la littérature dans le résumé d'un article de Lang publié dans Journal of Marketing, en 1947, sur l'assurance. Mais, il faut attendre 1960 pour trouver le mot Business Model au niveau du titre et du résumé d'un article de Jones publié par l'Accounting Review, La littérature sur le sujet a décollé dans les années 90 avec l'émergence des start-up, et 2004 a été l'année où les publications sur le sujet ont culminé avec 114 articles, maintenant les publications sur ce thème sont stabilisé avec environ 120 articles par an.[15]

[14] AIT EL HALAOUI. M, *op.cit.*, P 832.

[15] ARLOTTO (J), SAHUT (J) et TEULON (F), *op.cit.*, P08.

Enfin, Les travaux les plus récents portent sur l'émergence et la mise en place d'un nouveau BM. Ces travaux se sont « intéressés à l'évolution de BM dans les entreprises existantes menant à l'agilité et au renouvellement stratégiques » (Bertrand. M, Laurence. L. L. O 2010). (AIT EL HALOUI , 2021)[16].

Figure N° 2 : Evolution des publications sur le thème du Business Model (bases : BSP ainsi que vente et Gestion)



Source : ARLOTTO (J), SAHUT (J) et TEULON (F), (2014), « Le concept de business model au travers la littérature », P09.

Les analyses de (Arlotto , Sahut , & Teulon, 2014) de la littérature ont conduit à quatre remarques :

- La définition même de la notion de Business Model repose sur le concept de « proposition de valeur » laquelle caractérise l'innovation « produit » ;
- La littérature scientifique sur les Business Model est foisonnante. Il ne s'agit donc pas d'un concept « creux ». Cette littérature se stabilise actuellement ce qui tend à montrer un certain degré de maturité de cette thématique ;
- Le thème des Business Model concerne l'ensemble des champs disciplinaires des sciences de gestion. Son caractère transversal s'affirme également au travers de la diversité des revues dans lesquelles des articles sur cette thématique sont publiés ;

[16] AIT EL HALAOUI. M, *op.cit.*, P 833.

- Les publications dans les meilleures revues en économie-gestion concernent des éléments périphériques du concept de Business Model.[17]

3. Les facteurs d'émergence du BM :

Plusieurs facteurs ont contribué à l'évolution du modèle économique et son émergence dans le monde des affaires, des facteurs d'ordre technologiques tels que le développement et l'expansion des transmissions ADSL de transport de données par fibre optique, et un développement éclatant de la numérisation, Comme le note Hoarau (2003), cette modification de l'environnement technologique a transformé les chaînes de valeur traditionnelles des secteurs relevant des industries, désormais globalisées, des TIC. Ce phénomène a conduit les firmes à se repositionner le long de la chaîne de valeur des TIC, elle-même en cours de reconfiguration, à reformuler leurs alliances, à procéder à des cessions d'actifs ou au contraire à des acquisitions.

En outre, La gestion par la valeur est devenue un outil privilégié du pilotage des grandes entreprises et s'est imposé à la fois comme un indicateur standardisé de la performance et comme une mesure universelle de la performance des décisions stratégiques et nous pouvons la considérer comme l'un des principaux facteurs économiques. De plus, Le vaste mouvement international de dérégulation, entamé dans les années 1980, a occasionné de grands bouleversements dans un certain nombre de secteurs d'activité. Plusieurs exemples peuvent en être donnés. La directive européenne sur les services financiers a permis la libéralisation des services bancaires. Liée à l'essor d'internet, ces mutations ont entraîné l'apparition d'une nouvelle industrie et de nouveaux métiers (sites e-commerce), ce qui conduit non seulement vers de nouvelles formes de génération de revenus notamment des modèles de revenus totalement dépendants de la publicité, mais aussi une complexification des relations inter-firmes, des métas-réseaux appartenant à différents secteurs ont été créer entre les entreprises (REDIS, 2007) [18] et qui essaient sans cesse d'obtenir de nouvelles technologies.

[17] ARLOTTO (J), SAHUT (J) et TEULON (F), *op.cit.*, P 12.

[18] Jean REDIS, *op.cit.*, P 04-08.

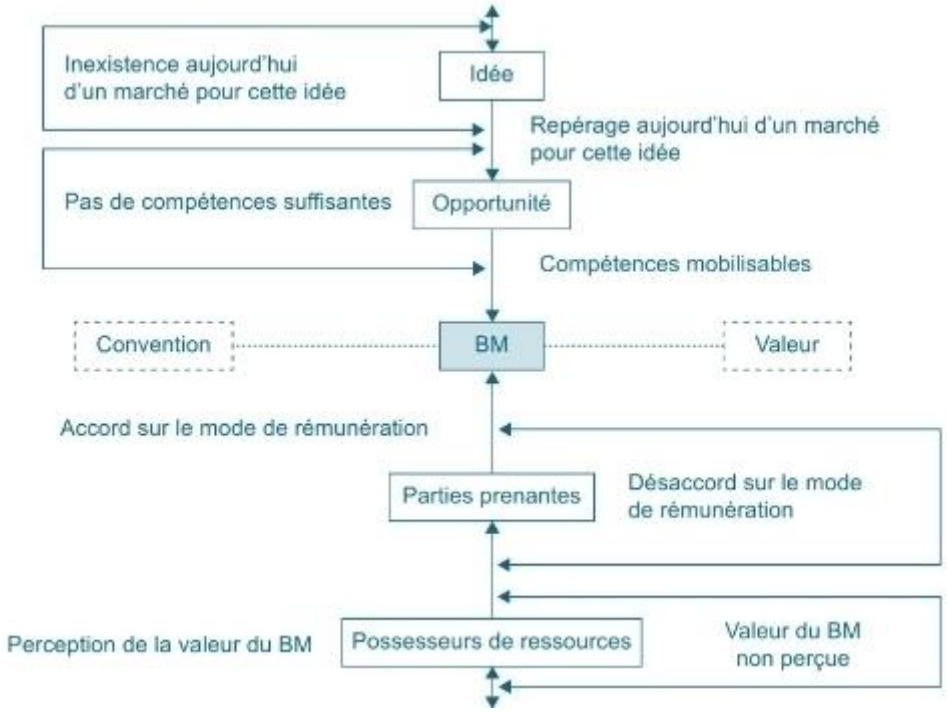
Section (02) : Le BM un instrument de conceptualisation de valeur

1. La valeur et le BM :

La valeur un mot largement utilisé dans plusieurs champs disciplinaires des sciences de gestion, cet usage vient du fait que le positionnement d'un projet sur marché dépend de la valeur qu'il crée pour l'ensemble des parties prenantes, la perception de la valeur est différente selon le client, le fournisseur ou l'investisseur..., c'est pour cela il important pour l'entreprise de s'assurer que la valeur générée répond aux besoins de différents acteurs.

La valeur est la pierre angulaire d'un BM, car cet outil opérationnel se concentre sur les processus de la création de valeur d'une entité, c'est-à-dire comment l'entité génère des cash-flow[19]. Le BM est un passage de l'implicite (une idée) à l'explicite (une structuration) et il a pour objectif de mettre en valeur une opportunité d'affaire en expliquant comment la valeur va être généré à travers cette opportunité, rémunérer et ensuite partager.

Figure N° 3 : La construction du Business : (une démarche itérative)



Source : BESSIERE Véronique et STEPHANY Eric, (2015), « Le financement de l'innovation », P30.

[19] BESSIERE Véronique et STEPHANY Eric, « Le financement de l'innovation », Ed de Boeck, Bruxelles, 2015, P 30.

2. Les Typologies du BM :

Il existe de multiples modèles du BM, notamment le business model innovation et le e- BM …, mais notre recherche se concentrera sur les trois types qui sont pertinents pour un certain nombre d'études et les plus testés par les praticiens (le modèle GRP, le modèle RECOV et le BM Canvas).

2.1 Le Modèle GRP (Génération, Rémunération, Partage) :

Le modèle GRP est basé sur la combinaison des trois éléments qui sont la génération de valeur, la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération. Maitriser ces trois éléments conduit au succès de l'entreprise, D'abord, il faut provoquer l'offre et la demande au travers d'une opportunité d'affaires. Outre l'explication de la génération de la valeur (promesse + fabrication), les parties prenantes doivent comprendre comment cette valeur va être rémunérée par le marché. On se souviendra, à cet effet, des start-up. Cette rémunération fait directement référence au modèle de revenu, c'est-à-dire au volume de celui-ci (chiffre d'affaires), au canal (ou aux canaux) par lequel cette rémunération va transiter et à ce que l'on espère garder (le profit). Mais les parties prenantes attendent un partage de cette rémunération et ceci renvoie finalement aux échanges de valeur (VERSTRAETE & JOUISON-LAFFITTE, 2009)[20].

2.1.1 Génération de la valeur :

La Génération de valeur représente la première pierre sur laquelle repose un BM et peut être considérée comme la raison d'être d'entreprise. Il faut d'abord comprendre la promesse de l'offre établi par l'entrepreneur, il doit bien comprendre les ressources à exploiter et la manière de convertir ses ressources en offre ce que nous appelons la fabrication de la valeur.

S'agissant de la fabrication de la valeur, les possesseurs de ressources, dont l'adhésion est espérée par les porteurs de projet, sont d'autant plus convaincus qu'ils perçoivent la capacité de l'entreprise à délivrer la proposition de valeur formulée certes au marché, mais également à eux-mêmes (le partage). Le créateur doit démontrer sa capacité à identifier le

[20] VERSTRAETE (Thierry) et JOUISSON-LAFFITE (Estèle), « Business Model pour Entreprendre », Ed de Boeck, Bruxelles, 2009, P 57.

ressources, à les capter s'il ne les possède pas et à les exploiter pertinemment dans une organisation maîtrisée (VERSTRAETE & JOUISON-LAFFITTE, 2009).[21]

Tableau N° 2 : Synthèse des thèmes à aborder concernant la génération de la valeur

G E N E R A T I O N	**Porteur de Projet (qui propose l'offre ?)** Expérience Motivations Entourage
	Proposition de valeur (quelle est la promesse ? la valeur client ?) Quoi (idée : source, Mise au point, protection) Pour qui (environnement général, marché, voire cible) Ambition, position (analyse concurrentielle, FSC, FSR)
	Fabrication de la valeur (comment va-t-il faire ?) Identification des ressources Capacité à capter (à rassembler) les ressources Utilisation des ressources (organisation des ressources en capacités puis en compétences) Analyse (voire avantage) concurrentielle Participation du réseau de valeur

Source : VERSTRAETE (T) et JOUISSON-LAFFITE (E), (2009), « Business Model pour entreprendre », P 64.

La proposition de valeur ou la promesse de valeur que l'entreprise va délivrer à ces clients elle représente la raison principale pour laquelle les clients achètent le produit ou le service, elle doit transmettre un message clair et fort et elle doit garantir un avantage concurrentiel (création de valeur), selon (DETRIE, 2005) Une entreprise est nécessairement un lieu de création de valeur, et même un double lieu de création de valeur. Elle doit tout d'abord inventer une offre, en combinant et organisant des éléments et ressources générateurs de coûts, qu'elle doit ensuite être capable de commercialiser à un prix supérieur à ces coûts. En synthèse, on peut traduire la valeur créée par l'entreprise comme étant la somme algébrique de deux valeurs :

- La « marge » de l'entreprise (Valeur d'échange – Coûts) ;
- La « marge d'acquisition » du client (VUPC – Valeur d'échange).[22]

Dans l'objectif d'évaluer la valeur perçue par le client il est impérativement important d'estimer les bénéfices et les sacrifices perçoit dans une offre afin de déterminer ce que nous appelons un Trade off.

[21] *Ibid.*, P61.

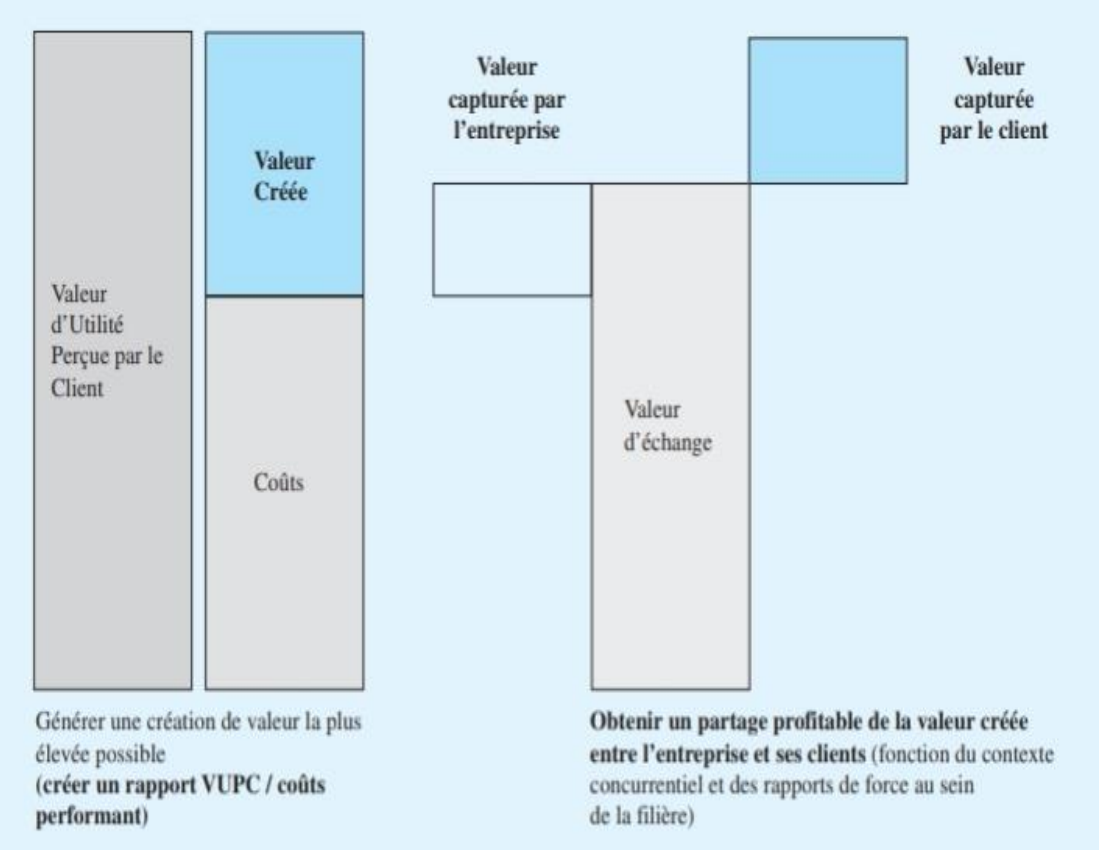
[22] Jean-Pierre DETRIE, « Strategor Politique Générale de l'Entreprise », Ed Dunod, 2005, P 164-165.

- VUPC = les bénéfices perçues – les sacrifices perçues

Une fois les bénéfices et les sacrifices détecter il est important de positionner son offre dans la matrice et d'identifier une recommandation claire pour l'offre.

Il est primordial de créer la valeur la plus élevée possible et d'insérer son offre sur un marché, cette offre doit porter une solution Globale à une cible bien identifiée.

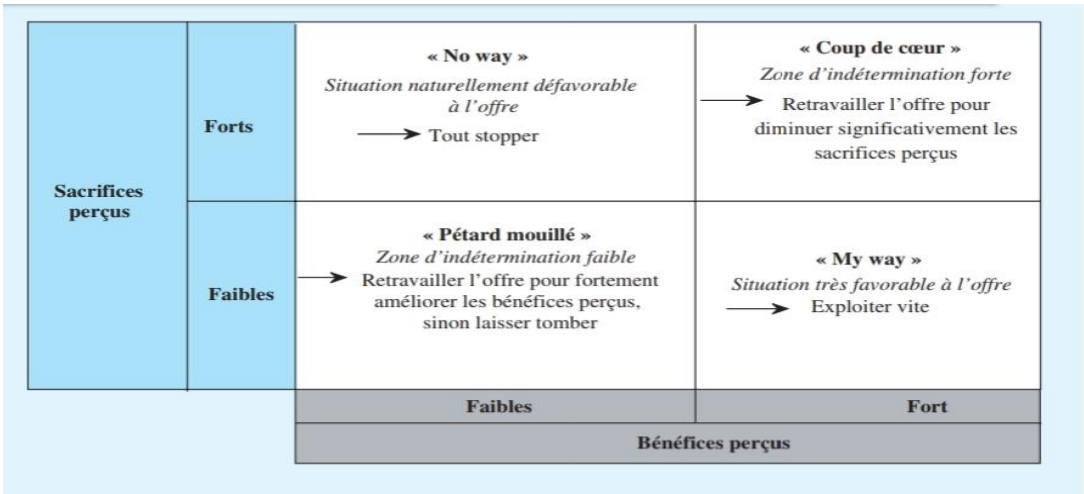
Figure N° 4 : Les deux enjeux de la création de valeur



Source : Jean-Pierre DETRIE, (2005), « Strategor Politique Générale de l'Entreprise », P 166.

La génération d'une valeur élevée permettra à l'entreprise d'obtenir un partage profitable, cette démarche permet à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle au sein de son marché, car la satisfaction des clients est étroitement liée avec leurs perceptions de valeur.

Figure N° 5 : La matrice "Trade off"



Source : Jean-Pierre DETRIE, (2005), « Strategor Politique Générale de l'Entreprise », P 166**.**

2.1.2 La rémunération de la valeur :

La rémunération de la valeur demande aux porteurs de projet d'identifier ou d'estimer le volume de leurs revenus, les canaux par lesquels ce volume transite et ce qu'ils pensent pouvoir en tirer comme profit ou comme bénéfice[23] (VERSTRAETE & JOUISON-LAFFITTE, 2009), le BM est alors une convention basée sur un échange de ressources cognitives. Il devient un moyen pour comprendre comment la valeur générée va être rémunérée[24]. (Barneto, 2012).

Tableau N° 3 : Synthèse des thèmes à aborder concernant la génération de valeur

R E M U N E R A T I O N	**Les sources de revenus** Opportunité Les canaux Les « payeurs »
	Le volume des revenus Chiffre d'affaires Part de marché (aujourd'hui et/ou demain)
	Les profits Performance financière (marge, seuil de rentabilité…) Performance non financière (nature…)

Source : VERSTRAETE (T) et JOUISSON-LAFFITE (E), (2009), « Business Model pour entreprendre », P 69.

[23] VERSTRAETE (T) et JOUISSON-LAFFITE (E), *op.cit.*, P 64.

[24] BARNETO Pascal, « Mesurer la rémunération de la valeur dans le business model », Revus en économie et Gestion, n° 13, Ed De Boeck Supérieur, pp 38 à-47.

2.1.2.1 Sources de revenus :

Pour se pérenniser une entreprise doit se tirer une rémunération de ce qu'elle apporte au marché, Les trois sources de revenus les plus courantes :

- **Les droits :** C'est lorsqu'une entreprise vend le droit d'exploiter ses actifs à d'autres entreprises (vente de brevets d'innovation, vente de licence d'utilisation de logiciels, profiling…).
- **Les produits :** Malgré son cout de production coûteux, la production reste la source de revenu la plus classique.
- **Les services *:*** la source de revenus qui se développe le plus. Relation étroite avec le client et capacité de personnalisation sont les avantages majeurs de cette source.[25]

2.1.2.2 Volume de revenus :

Il ne suffit pas d'identifier les sources de revenus et les canaux par lesquelles la rémunération est capté, il faut aussi estimer la quantité. Pour la composante volume de revenus il s'agit d'expliquer combien l'entreprise obtiendra en retour. C'est un travail particulièrement difficile dans le cadre de création d'entreprise, pour une entreprise existante et même si des aléas sont toujours possible l'estimation de chiffre d'affaires peuvent s'appuyer une connaissance historique de l'activité de l'entreprise et de ses marchés, par ailleurs il existe trois formes de revenus :

- **Des revenus instantanés (one shot) :** généralement de fort montant. C'est le cas en particulier des ventes d'équipement, de systèmes ou bien de droits par exemple ;
- **Des revenus récurrents de montant relativement important :** vente de produits ou services, modèle des Applications Service Provider (ASP) où les logiciels n'appartiennent pas aux clients et lui sont facturés à l'utilisation par exemple ;
- **Des revenus possiblement récurrents mais irréguliers et de très faible montant unitaire :** c'est dans cette situation qu'il est habile de proposer un système d'abonnement intelligemment calculé et peu coûteux à suivre et facturer.[26]

[25] DETRIE Jean-pierre, *op.cit.,* P 181.

[26] DETRIE Jean-pierre, *loc.cit.*

2.1.3 Le partage de la valeur :

Le BM est une représentation partagée qui intègre les attentes des parties parentes a ce titre la première composante du partage de la valeur concerne les relations gagnant- gagnant à établir avec les partenaires car sans eux pas de ressources et sans ressources pas de projets, ces parties prenantes agissent selon des conventions leurs comportements peuvent concerner aussi les pratiques d'un métier, la culture d'une zone géographique ou des normes techniques ou sanitaires. Enfin, le créateur doit comprendre et explique le rôle du business envisager au sein de son écosystème.

Tableau N° 4 : Matrice des parties prenantes (adaptée de VARSTRAETE & SPORTA, 2006)

Ressource nécessaire de projet	***Usage de la ressource***	***Partie prenante***	***Valeur attendue par PP***	***Valeur à tirer de la PP pour le projet***	***Pouvoir de la PP***	***Attitude de la PP***

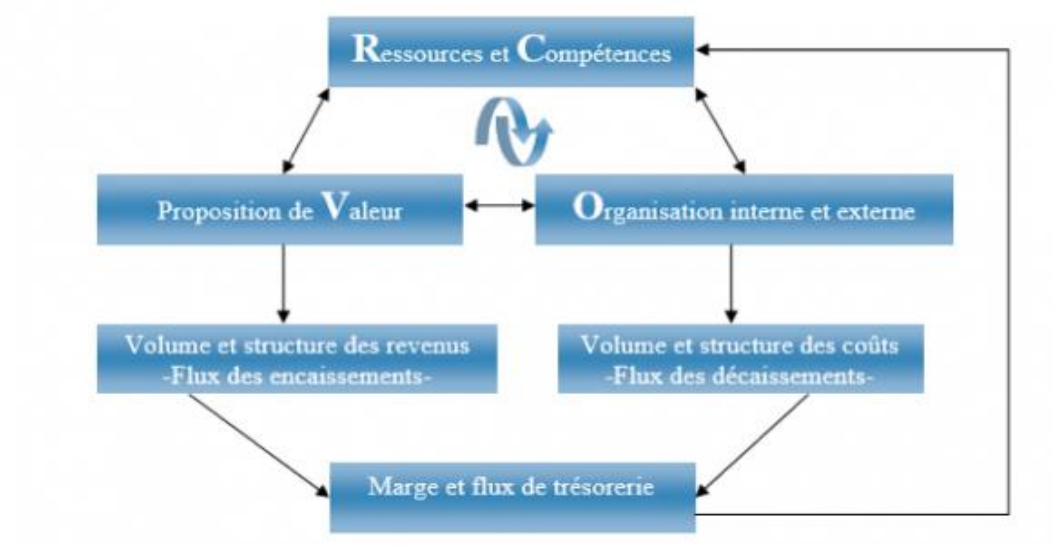
Source : VERSTRAETE (T) et JOUISSON-LAFFITE (E), (2009) « Business Model pour entreprendre », P 71.

2.2 Le Modèle RCOV :

Demil et Lecocq (2010) ont développé le modèle RCOV en se fondant sur une approche par les ressources issue des travaux de Penrose (1959). Ce cadre conceptuel est basé sur l'interaction d'éléments constitutifs distincts : d'un côté se situent les ressources, principalement physiques (usines, équipements...) et humaines (force de production, personnel administratif …) qui jouent un rôle essentiel. L'intérêt tient dans la façon dont elles sont utilisées et dont elles « rendent service » à l'organisation[27] (MOUAKHAR & HACHARD, 2018).

[27]MOUAKHAR (Khaireddine) et HACHARD (Virginie), « Quels Business Models pour les organisations hybrides : une opérationnalisation de l'approche RCOV au sein du secteur de l'open source », XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Ed Ecole de Management de Normandie, Normandie, 2018, P06.

Figure N° 6 : Le modèle RCOV un artefact pour représenter et analyser son BM (d'aprés DEMIL & LECOCQ, 2010)



Source : MOUAKHAR (Khaireddine) et HACHARD (Virginie), (2018), « Quels Business Models pour les organisations hybrides : une opérationnalisation de l'approche RCOV au sein du secteur de l'open source », P07.

2.3 Le Business Model Canvas (BMC) :

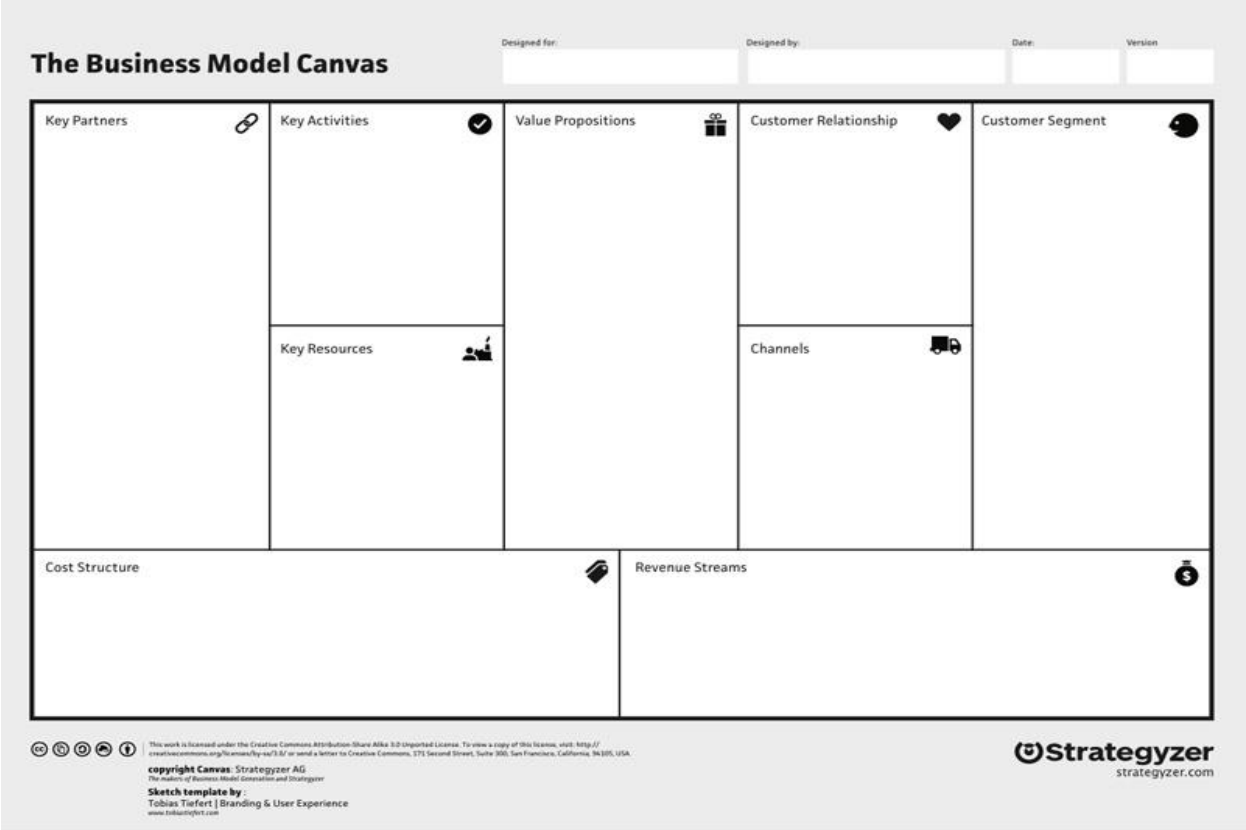
Grace à l'utilisation des BM, les entrepreneurs captent des caractéristiques uniques de valeurs reconnue pour améliorer les marchés existants, ou en créer des nouveaux (Magretta, 2002, Morris et al., 2005, Amit & Zott, 2001 ; Zott & Amit, 2010). Un modèle d'affaire est un guide efficace pour comprendre comment créer de la valeur, comment identifier les besoins des consommateurs, comment capitaliser sur les opportunités externes, identifier les ressources nécessaires, comment gagner de l'argent, et quelle sont les prévisions à court, moyen et long terme. Un BM est également identifié comme une réflexion sur une stratégie mise en œuvre afin d'évaluer les résultats et les avantages[28].

Le BMC se compose de neuf composantes de base d'un modèle d'affaire. Au lieu de simplement les avoir dans une rangée, ils sont mis sur une toile afin que la visualisation de la relation des différents problèmes soit améliorée. Cela aide l'utilisateur à cartographier, discuter, concevoir et inventer de nouveaux modèles. Le tout peut être divisé en produit sur le

[28] Murray Alan et Scuotto Veronica, « The Business Model Canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management* », (3),2016, PP 94–109.

côté gauche et le marché sur le à droite, alors que la proposition de valeur est évidemment divisée en deux (Maurya, 2010)[29].

Figure N° 7 : Le Business CANVAS (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010)



Source : Disponible sur : https://www.strategyzer.com/

2.3.3.1 Les composantes du BMC :

Le BMC est constitué de neufs blocs ayant chacun leurs caractéristiques propres et des rôles différents, la séparation des blocs a pour but de produire une cartographie qui permet des recherches en amont sur chaque composante, et offre aux concepteurs de BMC une piste plus large de réflexions et de créativité.

La partie droite est consacrée principalement à l'offre c'est-à-dire l'étude du cœur cible de l'entreprise, la proposition de valeur et les moyens de maintenir une relation de confiance

[29] CHING Hong Y, FAUVEL Clemens, « Criticism, Variations and Experiences with Business Model Canvas », European Journal of Agriculture and Forestry Research, Vol.1. No.2, pp. 26 -37.

avec les clients et par quels canaux de distributions l'entreprise livrera son offre (produit/ service).

- **Le premier bloc :** ***les clients cibles***

Les clients cibles sont les personnes que l'entreprise cherche à satisfaire leur besoin à travers la proposition de valeur, il est très important d'identifier ces clients et ajuster l'offre en fonction de leurs attentes, l'entreprise doit également tenir compte de tous les facteurs qui peuvent les affecter (culturelle, économique, politique…) afin de mettre en œuvre des stratégies appropriées.

- **Le deuxième bloc :** ***la proposition de valeur***

La proposition de valeur est considérée comme le cœur du BMC, à travers cette composante l'entreprise va répondre à un besoin existant, créer un nouveau besoin ou résoudre un problème auprès d'une cible bien identifier, il est préférable qu'elle soit novatrice et porteuse de valeur afin de donner à l'entreprise un avantage concurrentielle qui va lui permettre de se positionner sur un marché.

- **Le troisième bloc :** ***les canaux de distribution***

Ce bloc comprend tous les moyens qu'une entreprise utilise pour atteindre les consommateurs : canaux de communication, de distribution et de vente.

- **Le quatrième bloc :** ***la relation client***

C'est la relation établit entre l'entreprise et ces clients. Une relation client peut avoir trois objectifs : la fidélisation de la clientèle, l'acquisition de clients ou l'augmentation des ventes.

- **Le cinquième bloc :** ***les sources de revenus***

Cet encadré permet de comprendre comment capter de la valeur et collecter de l'argent auprès des consommateurs. Le bloc peut impliquer des systèmes de prix très différents, tels que des achats à prix fixe, à prix variable ou aux enchères.

- **Le sixième bloc :** ***les ressources clefs***

Toutes les ressources essentielles à l'activité de l'entreprise qui contribuent à la réalisation de la proposition valeur. Les ressources clefs peuvent être de quatre types : financier, humain, intellectuel et physique.

- **Le septième bloc :** ***les activités clefs***

Ce sont les actions nécessaires pour permettre à une entreprise de mener ces activités, et ainsi d'élargir sa proposition de valeur, de cibler des segments de consommateurs, de maintenir les relations avec les clients, de distribuer la proposition de valeur et de capturer cette valeur.

- **Le huitième bloc :** ***les partenaires clefs***

Il est primordial pour l'entreprise de trouver des partenariats dans l'objectif d'optimiser son fonctionnement et son développement, il existe quatre types de partenariats : une alliance stratégique entre deux acteurs non concurrents, un partenariat stratégique entre deux concurrents, aussi appelé collaboration, une joint-venture pour développer une nouvelle activité et un acheteur-fournisseur relations pour assurer un approvisionnement fiable.

- **Le neuvième bloc :** ***la structure des couts***

Cette case vous permet de comprendre le coût de chaque activité dans votre entreprise. Il est donc important de distinguer deux structures de coûts différentes : l'une basée sur les coûts de l'entreprise et l'autre basée sur la valeur fournie (Osterwalder et Pigneur, 2010).

Section (03) : Le BM et la stratégie entre interdépendance et confusion

1. Le rapport entre le BM et la stratégie :

La stratégie est l'ensemble des dessins, des buts et des objectifs d'une organisation, ainsi que les principales politiques et les plans pour atteindre ces buts, établis de façon à définir ce qu'est le domaine d'activité de l'entreprise ou ce qu'il devrait être et le type d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être (Learned, Christensen, Anderwes et Guth, 1965).[30]

Le terme BM est rapidement devenu une notion populaire utilisé largement par la communauté managériale, en effet cette notion a facilité le dialogue entre les praticiens et le grand public rendant la communication entre les parties prenantes plus fluide et efficace, De nombreuses entreprises affichent leur BM sur leur site Internet et les créateurs d'entreprise l'incluent fréquemment dans leur business plan[31] (WARNIER, LECOCQ, & DEMIL, 2004).

C'est pourquoi il est important de s'appuyer sur le rôle de cette notion dans la stratégie d'entreprise. Tout d'abord, il est vu par les mangers comme source de créativité intéressante car au-delà de son rôle crucial dans la structuration des ressources potentiels, il identifie aussi les acteurs les plus importants avec lesquels l'entreprise doit construire des relations à long terme. Ensuite, il existe plusieurs BM qui sont considérer comme des innovations stratégiques car l'innovation ne se limite pas aux nouveaux produits, ou aux nouvelles technologies mais peut également toucher les processus, l'architecture des revenus et la manière dont l'entreprise fait ses affaires.

Selon (LE LOARNE & BLANCO, 2009), la littérature managériale et académique mobilise le concept de BM à différents niveaux d'analyse :

- Celui de tout un secteur d'activité, par exemple « le BM de la musique ne ligne » ;
- Celui d'une entreprise dans son ensemble, par exemple « le BM de eBay ou de Dell » ;
- Celui d'une activité d'une entreprise, par exemple « le BM de la version Internet du journal le Monde ».[32]

[30] DEMIL (B), LECOCQ (X) et WARNIER (V), « Stratégie et Business Models », Pearson Education France, Paris, 2013, P06.

[31] Id, « Le business Model : l'oublie de la stratégie ? », 13e conférence de l'AIMS, Ed Ecole de Management Normandie, P 17.

[32] LE LOARNE (Séverine) et BLANCO (Sylvie), « Management de l'innovation », Ed Pearson Education, France, 2009, P189.

Enfin, le BM permet une analyse rigoureuse pour intégrer les différentes fonctions de manière transversale. Ça implique par exemple une réflexion marketing sur le prix (qui paie ? sous quelle forme ? ...). Oblige à adopter une vision plus stratégique, et l'insertion de la firme dans son système de valeurs. Mais cela n'est pas nécessairement synonyme de stratégie.

2. La distinction entre BM et stratégie :

Le BM est une schématisation simple des affaires qui permet à l'entreprise de proposer la valeur à une cible, la rémunérer à travers des modèles de revenus, et enfin partager cette valeur avec l'ensemble des parties prenantes pour maintenir des relations durables avec ses parties. Tandis que la stratégie représente l'ensemble des objectifs et des actions décisionnelles qui assure à l'entreprise le développement et la pérennité sur un marché.

En revanche, il existe des auteurs qui qualifient ces deux concepts comme flous, et d'autres qui considèrent le BM comme opérationnalisation de la stratégie , plusieurs évoquent l'antériorité de la stratégie par rapport aux modèles d'affaires et la présence de plusieurs éléments communs entre les deux concepts, par exemple la proposition de valeur est un élément qui existait déjà dans le vocabulaire stratégique.

Le tableau de (Zotta and Amit 2003) résume les différences fondamentales entre la stratégie et le BM :

Figure N° 8 : "Stratégie" VS "Business Model" (ZOTTA & AMIT, 2003)

	Stratégie	**Business Model**
Les principales Questions	Comment se positionner face à ses concurrents ? • Dans quel type d'entreprise, c'est-à-dire elle propose des produits ou services ? • Quels segments de clientèle cibler ? • Quelles ressources et capacités (par ex. technologies) à utiliser ? • Quand entrer sur le marché et comment y entrer ? • Comment concourir, c'est-à-dire quel type d'approche de positionnement marché produit adopter (cost leadership et/ou différenciation) ?	Comment faire des affaires ? • Quelles sont les parties qui peuvent être réunis pour exploiter une opportunité d'affaires ? • Quelles informations ou biens sont échangés entre les parties prenantes, et quelles sont les ressources et les capacités nécessaires pour permettre les échanges ? • Comment se passent les transactions entre les parties contrôlées, et quelles sont les incitations pour les parties ?

Le focus	Orienté vers l'interne/externe : se concentrer sur l'activité et les actions de l'entreprise au sein de la concurrence.	Orienté vers l'extérieur : se concentrer sur l'opérations avec les parties prenantes.
Les valeurs logiques	Logique d'appropriation de la valeur : création et préserver un avantage concurrentiel, capturer plus de valeur que ses concurrents.	Logique de création de valeur : valorisation totale valeur créée (valeur créée pour tous participants au BM) par l'exploitation des opportunités d'affaires.
Les performances mesurées	Valeur capturée par l'entreprise (par exemple, mesurée par RoA, RoS, q de Tobin, valeur marchande d'entreprise, valeur de marché des capitaux propres).	Valeur totale créée.

Source : Robert Winter, « Conceptual Modeling of Business Networks and Business Strategies »,

3. La différence entre BM et business plan :

La notion du BM est totalement différente à celle du Business plan sur plusieurs volets. Tout d'abord, le Business plan est défini étant une déclaration écrite qui décrit et analyse l'entreprise et donne des prévisions détaillées sur son avenir. Un plan d'affaires couvre également les aspects financiers de démarrage ou l'expansion de l'entreprise pour savoir combien d'argent est nécessaire et comment payer la dette contractée[33] (MCKEEVER, 2011).

Il faut dire que le document en question est aujourd'hui très standardisé. Il se présente généralement comme un dossier relié, d'une épaisseur allant d'une dizaine à une centaine de pages, parfois plus. Passé la page de couverture, on y trouve un « executive summary » qui, comme son nom l'indique, résume le projet, en signalant le type d'activité économique envisagé, les bénéfices qu'elle doit générer et ses éventuels avantages concurrentiels. S'ensuit un plan qui présente d'abord, brièvement, la trajectoire et les compétences du bien nommé « porteur de projet » et de ses éventuels associés – en insistant sur leur capacité à faire face aux

[33] MCKEEVER Mike, « how to write a business plan », Ed Nolo, U.S.A, 2011, P 06.

exigences du projet en question [34] (CHAUVIN , GROSSETTI, & ZALIO, 2014). Le plan ensuite expose le marché, les clients, la position concurrentielle, et les prévisions des ventes.

Enfin, le BM n'est pas aussi exhaustif qu'un Business plan. Les composantes du BM sont limitées et spécifiques, un modèle d'affaire représente une logique qui permet à l'entreprise de créer une valeur à une clientèle ciblée et générer et des revenus, tandis que le Business plan est une mise en œuvre stratégique et une déclinaison opérationnelle et chiffré du BM.

[34]CHAUVIN Pierre-Marie, GROSSETTI Michel, ZALIO Pierre-Paul, « Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat », Ed Presses de Sciences Po, Paris, 2014, P 65.

Conclusion du chapitre :

A la fin de ce chapitre, il est important de préciser que cette étude exploratoire de la littérature sur le BM représente une perspective d'un ensemble d'auteurs qui ont tenté d'expliquer, de comprendre et de rendre le discours scientifique plus vigoureux autour de ce concept. De nombreuse contributions scientifiques successives au fil du temps en permet d'enrichir la littérature du BM et montrer qu'il ne s'agit pas d'un concept « creux ».

L'analyse de cette littérature nous permet de retenir trois éléments importants sur ce concept :

- Le BM est un concept interdisciplinaire, malgré la diversité de son champ d'application, le cœur de ce concept reste toujours la création de valeur peu importe la piste de recherche.
- Le BM n'est pas seulement une représentation visuelle des affaires pour communiquer avec les parties prenantes, mais aussi un outil d'analyse, de changement, et d'innovation stratégique.
- Le BM est l'opérationnalisation de la stratégie, et le business plan représente l'opérationnalisation du BM.

D'autres recherches pourront aider à mieux comprendre et maitriser ce phénomène et enrichir le débat scientifique, et d'autre pistes d'application sont ouvertes notamment les liens qui peuvent être établis entre le renouvellement stratégique et le Business model (Business Model Renewal).

Chapitre II : Les leviers du changement d'un Business Model et le Pilotage de la performance commerciale

Introduction du chapitre :

La croissance de l'entreprise exige des dirigeants non seulement qu'ils fassent face à l'incertitude, mais aussi qu'ils procèdent à des changements stratégiques qui garantissent la pérennité de l'entreprise sur un marché. L'innovation, les nouveaux concurrents, les effets de mode ou l'impact des nouvelles lois sont autant de dangers auxquels toute entreprise doit faire face. Il est impératif que l'entreprise change son BM au cours de son parcours afin de s'adapter à son environnement interne et externe, et ce changement nécessite la volonté du dirigeant de persuader les salariés et de susciter leur engagement en démontrant la finalité et la nécessité du changement.

Ce chapitre est consacré d'abord à la présentation des facteurs explicites ou implicites qui mettent l'entreprise dans une situation de changement du BM, cette présentation est nécessaire car c'est une piste qui aide les praticiens à identifier les actions managerielles adéquates pour piloter le changement d'une part, et de préméditer les bonnes pratiques qui conduisent à la réussite de ce changement d'une autre part. La présentation de quelques approches du changement du BM semble indispensable car elle approuve que ce concept a des origines et qu'il existe des auteurs qui ont consacré des travaux entiers afin d'étudier ce phénomène.

En outre, il est judicieux de montrer les répercussions de la dynamique du BM sur les différentes composantes notamment la proposition de valeur, la chaine de valeur, et le modèle de revenus qui représentent les composantes les plus touchées par ces évolutions.

Enfin, il est aussi important d'aborder la fonction commerciale qui représente une activité principale de la chaine de valeur, et plus précisément la performance : une des variables sur laquelle portera notre étude empirique, les indicateurs qui nous permettent de mesurer cette performance, et aussi la manière de piloter cette performance à travers le tableau de bord commercial.

Section (1) : La mise en œuvre du changement du BM

1. Les logiques du changement d'un BM :

Le changement de BM est un phénomène que beaucoup de managers craignent car c'est un processus complexe, mais c'est quand même une étape importante pour assurer le développement et l'adaptation à l'environnement. La globalisation, l'innovation, les TIC, le big data, la culture, la politique… ne sont que des exemples de facteurs environnementaux déstabilisant le Business model (BM) des entreprises au quotidien, les amenant à réfléchir rapidement à une solution d'adaptation pour ne pas mettre la clé sous la porte, ce qui a été le cas de nombreuses entreprises ces dernières décennies[35] (BENABDELLAH, 2016).

De nombreux managers font de tels changements de manière involontaire. C'est pour cela qu'il important de souligner les facteurs fondamentaux qui poussent les preneurs de décisions de faire le changement du business model. Selon (JONSHON , CHRISTENSEN, & KAGERMANN, 2019) cinq raisons principales poussent explicitement ou implicitement les entrepreneurs à changer de BM :

a) L'opportunité de desservir un groupe de consommateurs qui trouvent les solutions actuelles trop chères ou trop compliquées.
b) L'opportunité de capitaliser sur de nouvelles technologies ou d'exploiter une technologie en l'amenant sur un tout nouveau marché.
c) L'opportunité de se spécialiser dans une tâche ou un domaine qui compte peu de rivaux ou qui n'existe pas encore.
d) La nécessité de se défendre face à l'entrée de nouvelles entreprises qui exploitent des bas prix pour un produit plus bas de gamme.
e) La nécessité de réagir face à un changement de la base de la concurrence. Par exemple, lors de l'émergence d'une nouvelle technologie rendant le produit actuel obsolète [36].

Il existe d'autres raisons qui pousse à changer le BM par exemple la pandémies (Covid-19), les nouvelles lois, des conflits avec les partenaires….

[35] BENABEDALLAH Mounia, « Business Model », Revus de sciences de Gestion, N° 278-279, Ed Direction et Gestion, France, P 117.

[36] JONSHON (M), CHRISTENSEN (C) et KAGERMANN (H), « Reinventing Your Business Model », Ed Harvard Business Review, Gray, 2019, PP 07-à 08.

DEMIL et Lecocq (2010) montrent que le BM peut être adapté proactivement selon deux mécanismes de changement :

- **Les mécanismes volontaires :** Les mécanismes volontaires consistent à réorganiser ou à optimiser les systèmes de ressources et de compétences**.**
- **Les mécanismes émergents :** Les mécanismes émergents relèvent de la dynamique interne du BM : « Les facteurs internes ne sont pas seulement le résultat des décisions des managers, mais également de la dynamique intra et inter-composantes du BM ». Si la cohérence interne est essentielle à l'efficacité des mécanismes ainsi qu'à l'émergence de cercles vertueux entre les éléments du BM (Casadessus-Masanell et Ricart, 2007, a cohérence externe permet de s'adapter aux évolutions de l'environnement (Lecocq et Moyon, 2010). La recherche de cohérence interne et externe peut ainsi entrainer des améliorations ou des renouvellements de BM[37] (GARREAU, MAUCUER, & LASZCZUK, 2015).

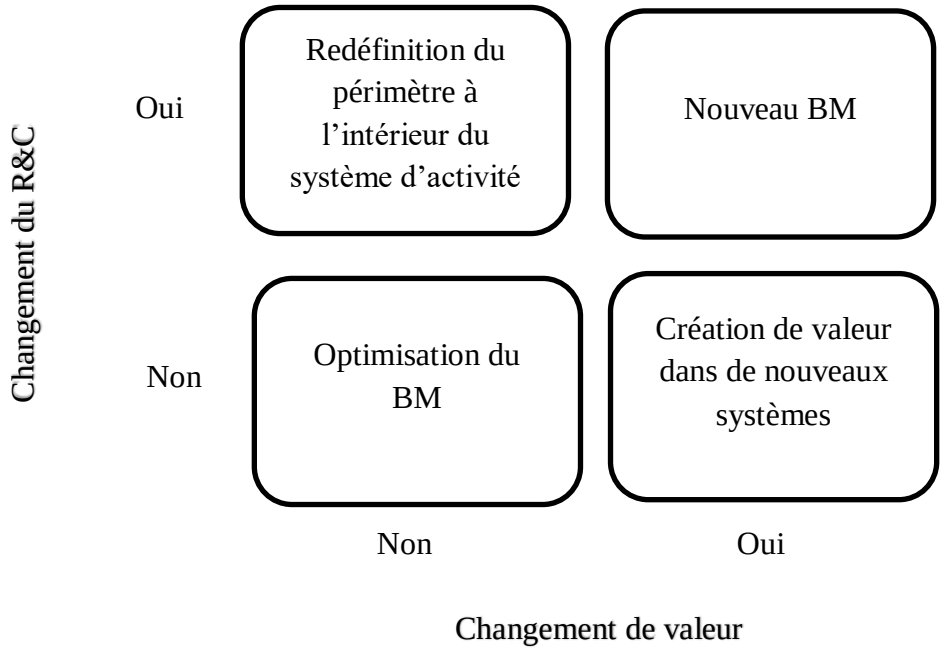
1.1 Les apports du modèle 4C :

Le modèle des 4 C est une grille d'analyse qui capture de manière satisfaisante la logique évolutive du BM et la mesure dans laquelle il change, et fournit un cadre permettant aux managers de prédire ou d'orienter les changements nécessaires (a posteriori) à la croissance de l'entreprise. Le changement du BM n'est pas seulement une question de choix mais aussi du management. Développé par (Miller et Le Breton-Miller, 2010), le modèle s'articule autour de quatre composantes : continuité, communauté, connexion et commandement, et il permet de lier entre les pratiques managerielle et les évolutions du BM pour répondre aux enjeux stratégiques[38].

[37] Garreau (L), Maucuer (R) & Laszczuk (A), « La mise en oeuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C », Management international / International Management / Gestiòn Internacional, 19(3), 2015, PP170-à 171.

[38] Garreau (L), Maucuer (R) & Laszczuk (A), *op.cit.* PP169-à171.

Figure N° 9 : Décomposition des Logique du Changement du Business Model



Source : Garreau (L), Maucuer (R) & Laszczuk (A), (2015), « La mise en oeuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C », P171**.**

2. Les approches du changement du BM :

Un BM n'est pas stable et nécessite des améliorations et des ajustements, il y a des auteurs qui évoquent même un cycle de vie du BM avec un processus d'essai/erreur qui implique des périodes de spécification, de raffinement, d'adaptation, de révision et de reformulation[39] (NDOUR, 2017), le changement du BM se réalise soit selon une démarche incrémentale c'est-à-dire favoriser les petits changements sur un élément spécifique (par exemple une nouvelle stratégie commerciale), soit selon une démarche radicale et faire des changement sur plusieurs éléments (le modèle de revenus, la structure organisationnelle….).

[39] NDOUR Mamour, « L'évolution du business model de l'entreprise sociale, le cas des entreprises des TIC : une étude comparative de cas France/Sénégal », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Sorbonne, Paris, Université de Saint-Louis (Sénégal), 2017, P132.

La littérature consacrée au changement du BM mobilise deux approches à savoir l'approche « contenu » et l'approche « processus »[40] (BEN ROMDHANE , 2016).

2.1 L'approche Contenu du changement du BM :

L'approche contenu consiste à identifier les éléments du BM qui changent dans le temps, certains auteurs ont privilégié cette approche comme (Moyon et Lecocq, 2015 ; Moyon, 2011 ; Sosna et al., 2010 ; Svejenova et al., 2010 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Tankhiwale, 2009 ; Brink et Holmén, 2009 ; Raff, 2000). Ces travaux peuvent être classés selon la dimension temporelle cross-sectionnel (des périodes intermittent) ou longitudinal (longues périodes) ou l'approche adoptée unidimensionnel (un seul élément étudié) ou multidimensionnel (plusieurs éléments étudiés) du concept de BM (Maucuer, 2013 ; Moyon, 2011)[41].

Le BM est un système soumis à un changement continu impliquant des changements de certaines de ses composantes. Ces changements peuvent être délibères, actionnés par des décisions managériales, et/ou émergents, relevant de la dynamique interne du BM et impliquant des boucles de rétroaction entre ses variables[42].

En outre, il est pertinent de présenter une synthèse des contributions longitudinales et cross-sectionnel via l'approche contenu.

- **Les travaux longitudinaux :**

Premièrement, Brink et Holmén (2009) se sont concentrés sur les composantes ressources et compétences des changements de BM dans les jeunes entreprises de biosciences.

Le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) selon Moyon (2011) comporte trois dimensions principales : ressources et compétences, organisation et proposition de valeur. En fonction du nombre et de la nature des composantes concernées, quatre logiques de changement sont mises en évidence : logique d'optimisation, logique de création de valeur dans un nouveau système d'activité, logique de redéfinition du périmètre d'activité et logique d'émergence de nouveaux BM.

[40] BEN ROMDHANE Emna, « Capacités dynamiques et changement du Business Model : le cas Keyrus Equinoxes Tunisie », La Revue des Sciences de Gestion 2016/2 (N°278-279), P. 141-149.

[41] NDOUR Mamour, *op.cit.*, P 143.

[42] BEN ROMDHANE Emna, *op.cit, P 89.*

Enfin, les travaux de Maucuer (2013) mobilisent le modèle RCOV en agrégeant comme outsiders RCOVEP pour comprendre le rôle des ONG dans les dynamiques de changement[43].

- **Les travaux cross- sectionnel :**

Dans les travaux cross-sectionnel, on retrouve l'apport de l'étude de Sosna et al. (2010) se concentrent sur les dimensions organisationnelles. En utilisant la notation BM proposée par Amit et Zott (2001), ils ont identifié trois variantes du contenu BM de l'entreprise Nature house : l'architecture, le contenu et la gouvernance des transactions.

Par ailleurs, Svejenova et al (2010) ont mobilisé leur propre grille de lecture, qui se caractérise par la mise en relation de trois composantes, à savoir :l'activité, l'organisation et les ressources stratégiques de l'entreprise[44].

2.2 L'approche processus du BM :

L'approche processus du BM est une approche qui repose sur la manière dont les choses évoluent, la causes et les éléments qui participent au développement ou l'interruption de cette évolution au fils du temps c'est-à-dire le processus d'évolution du BM. Selon (Maucuer, 2013 ; Moyon, 2013 ; Langley, 1999) l'étude de l'évolution du BM par l'approche processus répond à deux questions à savoir : comment les choses évoluent dans le temps et pourquoi elles évoluent de cette façon.[45]

Les tensions et les interactions entre les différents acteurs sont la raison principale de l'évolution des BM selon l'approche processus, en littératures il existe trois facettes du processus d'évolution du BM :

- **L'approche semi-structurée :** l'évolution du processus doit être structuré en se basant sur la créativité, plusieurs méthodes sont utilisées pour la stimuler notamment le questionnement, les boucles d'apprentissages par essais-erreurs, le BMC et le prototype précoce…

[43] NDOUR Mamour, *op.cit.*, P 145.

[44] NDOUR Mamour, *op.cit.*, P 147.

[45] Wirtz, B. W. 2011. Business Model Management : Design - Instruments - Success Factors: Gabler

- **La démarche normative :** la décomposition de processus d'évaluation en trois étapes principales, d'abord la réflexion autour des opportunités, ensuite l'identification des opportunités et enfin la conception des BM selon les opportunités identifiées.
- **La démarche analytique :** les facteurs clés de l'innovation du BM sont : l'expérimentation, l'effectuation et le leadership organisationnel.

3. Typologie du changement :

En réponse aux aléas du marché, les entreprises modifient, déforment et repensent complètement leurs BM de diverses manières. Nous n'avons aucune preuve qu'un type de changement ou l'autre améliorera intrinsèquement les bénéfices. Nous voyons une différence entre les entreprises qui changent apparemment sauvagement et sans direction et celles qui suivent une trajectoire de changement planifiée. C'est là qu'intervient le modèle de changement. Le modèle de changement est la logique sous-jacente de l'évolution d'une entreprise dans le temps.[46]

(LINDER & CANTRELL, 2000), proposent un modèle qui repose sur quatre types de changements allant de la simple expansion à la métamorphose complète du BM. Les quatre modèles de changement sont : le modèle de réalisation, de renouveau, d'expansion, et le modèle d'aventurier.

3.1 Le modèle de réalisation :

L'entreprise utilise le modèle de réalisation pour augmenter sa rentabilité et mettre à l'échelle massivement la logique du BM actuel, dans ce modèle nous ne voyons aucun changement car l'objectif du modèle est de maximiser l'utilisation des composants du BM existant.

3.2 Le modèle de renouveau :

Les entreprises en mutation redynamisent consciemment leurs plates-formes de produits et de services, leurs marques, leurs structures de coûts et leurs bases technologiques en les mettant constamment à jour pour contrer la compétitivité naturelle qui fait baisser les marges bénéficiaires. Les entreprises de renouvellement utilisent leurs compétences de base pour créer de nouvelles positions, parfois perturbatrices, sur la courbe prix/valeur.

[46] LINDER (J) & CANTRELL (S), « Changing Business Models: Surveying the Landscape », Institute for Strategic Change, Ed Accenture, 2000, PP 11.

3.3 Le modèle d'extension :

Le modèle d'extension élargit l'activité pour couvrir de nouveaux domaines. Les entreprises en croissance étendent leurs modèles d'exploitation à de nouveaux marchés, en fonctions de la chaîne de valeur et gammes de produits et de services. Les nouveaux secteurs d'activité ne remplacent pas, mais augmentent ceux qui existent déjà.

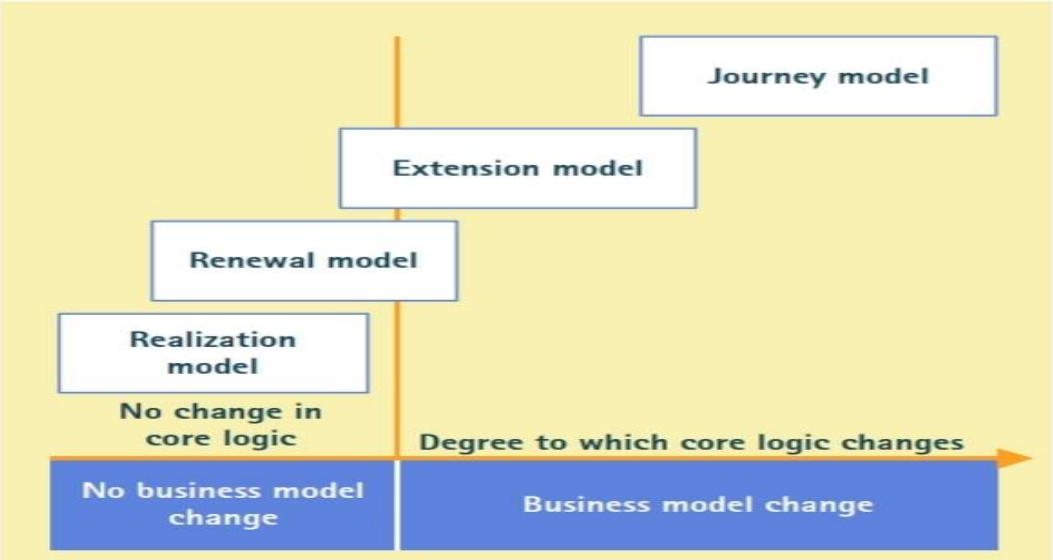
3.4 Le modèle d'aventurier :

Les modèles d'aventurier emmènent une entreprise vers un nouveau BM. Contrairement à un modèle d'extension, cependant, l'entreprise passe délibérément et délibérément à un nouveau modèle d'exploitation et ne revient jamais. Par exemple, de nombreuses entreprises se mondialisent. Elles établissent leur présence sur les marchés du monde entier, elles modifient leurs propositions de valeur pour mettre en évidence leur portée et leurs capacités mondiales, et n'ont jamais l'intention de revenir à leur ancien statut d'acteur local ciblé. En plus de la mondialisation, les modèles de parcours incluent des migrations vers le haut et vers le bas, de la concurrence par les prix à la préférence basée sur la marque ou le service ou vice versa[47].

Pour résumer, le modèle « de réalisation » et de « renouveau » ont peu d'impact sur la gestion et la culture d'entreprise, car sur le modèle de réalisation il n'existe aucun changement outre le fait d'amener le BM à une échelle plus importante et le changement de renouveau n'affectent qu'une seule composante du BM soit la chaine de valeur ou la proposition de valeur. En revanche les deux autres modèles de changement « le modèle d'expansion » et « d'aventurier » visent à conquérir de nouveaux marchés, et ces évolutions toucherons au moins deux ou trois composantes du BM.

[47] LINDER (J) & CANTRELL (S), *op.cit*., PP 12-à13.

Figure N 10 : Types de changement du BM



Source : LINDER (J) & CANTRELL (S), (2000), « Changing Business Models: Surveying the Landscape », Institute for Strategic Change, P13.

Section (2) : L'impact du Changement du BM

Le BM représente un outil efficace qui permet aux praticiens de combiner entre les choix stratégiques, les structures de couts ainsi les sources de revenus, ce qui rend la stratégie plus

opérationnelle. Ce n'est pas tout le BM est aussi une source d'innovation stratégique car la conception de nouveaux BM apportant de la valeur pour les clients et l'ensemble des parties prenantes permettra de dépasser la concurrence et changer les règles du jeu.

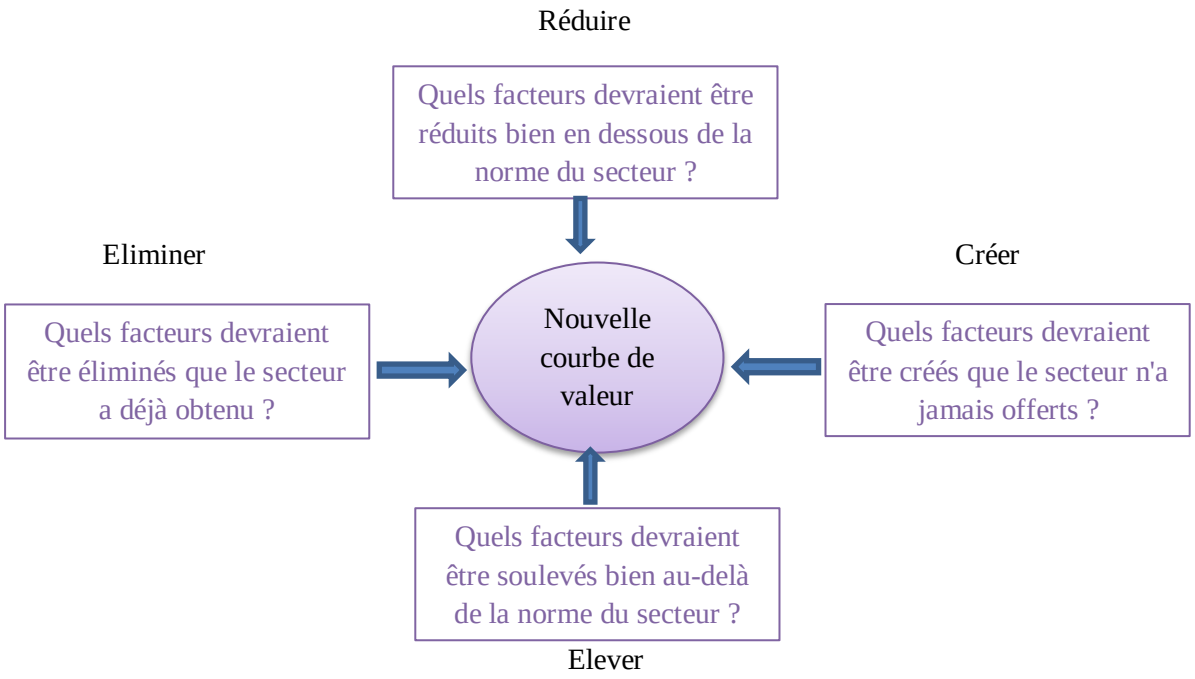
Le changement peut se porter sur un ou deux ou toutes les composantes à savoir : La proposition de valeur, la chaine de valeur, le modèle de revenu.

1. L'impact du changement sur la proposition de valeur :

La différentiation par rapport à la concurrence est un facteur essentiel lorsqu'une entreprise propose une valeur (modifier les gouts des consommateurs, créer de nouveaux besoins, créer de nouvelles modes et tendances…). Selon (Kim & Mauborgne) il existe quatre façons non mutuellement exclusives de le faire en répondant à la question suivante : Quels facteurs pourraient être réduits, éliminés, créés ou élevés au-delà des normes du secteur ? l'objectif est de créer une courbe de valeurs totalement différente à celle des concurrents[48] (LEHMANN-ORTEGA & SCHOETTL, 2005).

Figure N° 10 : les éléments essentiels pour concevoir une nouvelle courbe de valeur

[48] LEHMANN-ORTEGA (L) et SCHOETTL (J), « FROM BUZZWORD TO MANAGERIAL TOOL : THE ROLE OF BUSINESS MODELS IN STRATEGIC INNOVATION », Ed CLADEA, Chili, 2005, P09.



Source : Kim (W) et Mauborgne (R), (1999), « Creating New Market Space »,1999, P 03.

Une nouvelle courbe de valeur est une représentation graphique de la minière dont l'entreprise va concevoir son offre, cette offre (proposition de valeur) doit être performante et différente par rapport aux autres alternatifs qui existent déjà dans le secteur, cette nouvelle valeur constitue une innovation.

1.1 L'innovation :

La réflexion sur l'innovation est une étape importante pour n'importe quelle entreprise agile qui a la capacité stratégique de s'adapter avec son environnement, mais avant de réfléchir à l'innovation il important de bien structuré en amont le changement de son BM afin de rendre le dialogue stratégique entre les parties prenantes de l'entreprise plus efficace ou lieu de fournir des outils de communication visant à défendre l'idée à toute sorte sur la base d'un Business plan souvent élaboré trop tôt, selon (CHESBROUGH & ROSENBLOOM 2002) le BM initial est plutôt un prototype de stratégie, une hypothèse de départ sur comment délivrer de la valeur au client, plutôt qu'un plan d'action totalement élaboré et défini ».

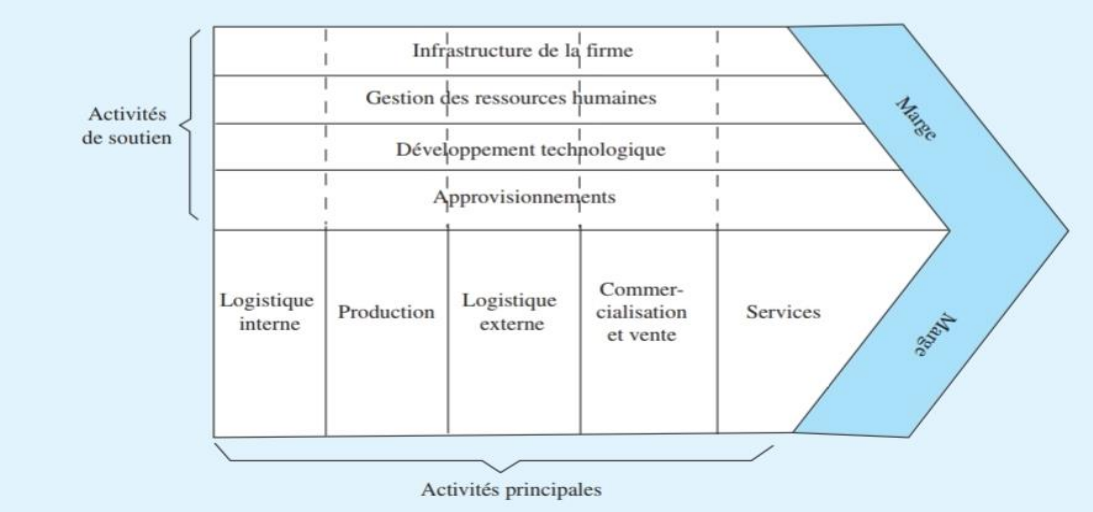
Certaines entreprises ont réussi à modifier les BM d'un secteur à savoir la compagnie aérienne low cost, Ikea ou encore Apple avec iTunes et iPhone. La proposition de valeur décrit ce que l'innovation apporte comme valeur pour les segments clients visés. De ce point de vue,

commencer par formuler une proposition de valeur permet d'emblée d'orienter la conception de l'innovation vers le client[49] (LE LOARNE & BLANCO, 2009).

2. L'impact du changement sur la chaine de valeur :

(PORTER 1986) dans son livre "Competitive Advantage" définit une chaîne de valeur comme un ensemble d'activités primaires et de support dont les activités primaires représentent la source de valeur d'une entreprise. La chaîne de valeur fait référence au concept de valeur ajoutée, qui constitue le surplus de valeur créé par une entreprise, et représente une dimension importante qui permet aux dirigeants de réfléchir en permanence aux moyens de stimuler la croissance de la valeur.[50]

Figure N° 11 : La chaine de valeur



Source : Jean-Pierre DETRIE, (2005), « Strategor Politique Générale de l'Entreprise », P82**.**

Le changement du BM concerne aussi la chaine de valeur, les modifications au niveau des activités de la chaine peuvent contribuer à la conception d'un nouveau système d'offre. C'est pourquoi il est nécessaire pour les entreprises d'analyser leur chaine de valeur pour découvrir les activités qui génèrent le plus de valeur pour l'entreprise et concentrer les efforts sur un maillon en amont ou en aval [51].

[49] LE LOARNE (S) et BLANCO (S), op.cit. PP 190-à192.

[50] DETRIE Jean-Pierre, op.cit., P83.

[51] LEHMANN-ORTEGA (L) et SCHOETTL (J), op.cit., P10.

3. L'impact du changement sur le modèle de revenus :

La vitalité de l'entreprise repose sur sa capacité à engendrer des revenus suffisants qui peuvent assurer sa présence sur un marché, le modèle de revenus est une combinaison entre les couts de structure qui sont des couts liés à la proposition de valeur c'est-à-dire toutes les ressources clés identifiées au préalable par les dirigeants de l'entreprise, et les modes de génération de revenus autrement dit la manière par laquelle l'entreprise va générer des profits.

Le changement du BM concerne le modèle de revenus, car les entreprises cherchent constamment à minimiser ses couts de structure par exemple par l'investissement des équipements plus moderne, la création de nouveaux processus de fabrication …, et aussi à diversifier ou modifier ses modes de génération de revenus par exemple louer ou lieu de vendre, donner le produit et générer des revenus publicitaires à la place, augmenter la rotation des actifs et réduire les taux de marge …[52]

[52] *ibid.*

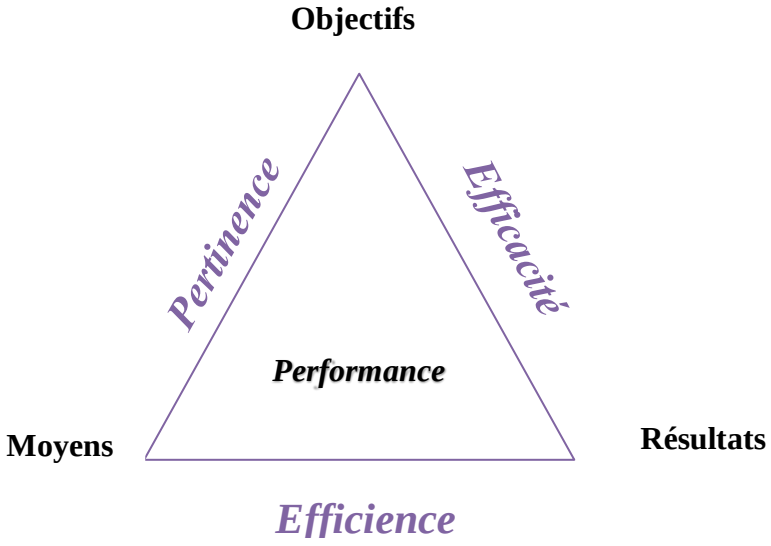
Section (3) : Pilotage de la performance commerciale

1. La notion de performance commerciale :

La performance d'une entreprise réside dans l'utilisation optimale des ressources dans le but d'atteindre les objectifs fixés, cette mission nécessite beaucoup de vigilance. D'ailleurs la performance d'une organisation revête plusieurs aspects : commerciale, financière, sociale.

Selon Gibert (1980), la performance se positionne au centre d'un triangle qui regroupe trois composantes : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

Figure N° 123 : Triangle de la performance GIBERT 1980



Source : Maranzana Nicolas, (2009), « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante », P 57.

D'après (MARANZANA, 2009) **:**

- L'axe objectifs-résultats : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.
- L'axe résultats-moyens : définit l'efficience comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.

- L'axe moyens-objectifs : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.[53]

La performance commerciale est une démarche d'amélioration continue qui exige une veille sur les clients, les produits, les concurrents, les distributeurs…, L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses diverses composantes, c'est-à-dire en établissant un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différents acteurs. Il s'agit d'envisager comment ces aspirations sont traduites en termes d'indicateurs et comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autres, ou comment elle évolue dans le temps (ALLA & BENTALHA, 2019)[54].

Chaque acteur a une définition spécifique de la performance commerciale (Roche, 2016), elle est définie par les dirigeants comme étant un symbole de rentabilité et de compétitivité de l'entreprise (Issor, 2017), pour un vendeur elle représente un bon climat de travail (Honeycutt, et al., 2001 ; Valentine, 2002), et enfin pour un consommateur une entreprise performante est une entreprise qui offre un produit qui satisfait leurs besoins (Issor, 2017), un commercial compétent, honnête, et respectueux et un service après-vente efficace (Schwepker et Ingram, 1996)[55] (GHALI-INOUI & SAIDI, 2021).

En définitive, la performance commerciale correspond à la capacité de l'entreprise à transformer les objectifs fixés en profits pour être plus rentable d'une part, et construire des relations de confiance et de fidélités avec les parties prenantes d'une autre part.

- **Performance Commerciale = Efficacité + Efficience + Durabilité**

[53] MARANZANA Nicolas, « Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante », Sciences de l'ingénieur (physics), Université de Strasbourg : INSA de Strasbourg, France, 2009, P 57.

[54] ALLA (Lhoussin) & BENTALHA (Badr), « La force de la vente à l'épreuve de la performance commerciale le cas du profil Technico-commercial », Revue Alternatives Managériales et Economiques, Vol 1 N°1 2665-7511, Fès, PP 72-à91.

[55] GHALI-INOUI Zohra et SAIDI Khadija, « Éthique de l'Organisation, Pratiques Éthiques des Vendeurs et Performance Commerciale : Revue de Littérature », « Performance des entreprises : vers quel modèle de création de valeur ? » Revue Française d'Economie et de Gestion, ISBN : 978-1-63902-353-0, Ed Generis publishing, France, PP 65-à89.

2. Conduite de la performance :

L'évaluation de la performance est une étape importante pour l'entreprise car elle contribue à identifier les activités les plus rentables qui participent à sa croissance interne, le revenu généré par chaque activité de l'entreprise est mesuré à travers des indicateurs préalablement identifiés.

Piloter la performance permet de vérifier si les objectifs fixés ont été atteints, d'avoir le contrôle sur les actions et de faire les corrections nécessaires, ça permet aussi d'interagir avec l'environnement et de veiller sur la concurrence, les périodes d'évaluation sont différentes d'une entreprise à une autre (mensuelle, trimestrielle, annuelle).

2.1 Objectifs SMART :

La mission du pilotage commence par l'identification des objectifs. La première utilisation de l'acronyme SMART était par (George T. Doran).

Spécifiques : Il doit être clairement définit.

Mesurables : Un objectif doit être chiffré et Quantifié.

Atteignable : Vérifier si les moyens sont à la hauteur de vos ambitions.

Réaliste : Evaluer la pertinence des objectifs

Temporelle : Fixer une durée pour chaque objectif[56].

Afin de réussir la mission. Une analyse en amont de la situation de l'entreprise est recommandée afin de construire des objectifs pertinents. La fixation des objectifs SMART aide les dirigeants de l'entreprise à gérer le temps et économiser de l'argent, ils permettront également d'augmenter la performance.

[56] AIVANHOY Omraam Michaël, Comment se fixer des objectifs SMART en 2022 ? (Définition + exemples + template), en ligne (04/02/19 à 08 :50), Disponible sur : https://www.inboundvalue.com/blog/objectifs-smart#definition , consulté le 10/05/2022).

2.2 Les indicateurs de performance :

Les indicateurs de performance sont des valeurs qui aident les mangers à évaluer les écarts entre les objectifs fixés et les objectifs réalisés, il existe deux types d'indicateurs les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs.[57]

Le choix des indicateurs est relatif à la mission et les objectifs fixés (des indicateurs d'impact, des indicateurs d'environnement, des indicateurs de risque…).

Un bon indicateur doit avoir une signification et être attribué à un objectif, il doit être aussi claire et précis dans sa formulation, et homogène dans le temps et l'espace pour permettre la comparaison.

Un indicateur peut correspondre et servir à un ou plusieurs paliers hiérarchiques dans l'organisation, on pourrait trouver des indicateurs opérationnels liés au fonctionnement de l'entreprise et des indicateurs stratégiques liés à la mission et aux objectifs.[58]

2.3 Le tableau de bord :

Le tableau de bord est un instrument de pilotage constitué des indicateurs, il permet de contrôler la réalisation des objectifs et aide à la prise de décision et l'élaboration des actions correctives.

Le tableau de bord mise principalement sur la qualité de l'information et non sur la quantité, il offre une vue d'ensemble avec des détails, il met en évidence les résultats significatifs, les écarts et les tendances.[59]

Il est important de déterminer le but d'un tableau de bord afin de diriger les efforts vers les résultats souhaités, l'identification des objectifs et des indicateurs et également une étape importante, pour piloter une activité, les indicateurs doivent être reliés à un ou plusieurs

[57] JAULENT (P) & QUARES (M), Pilotez vos Performances, Edition Afnor, La plaine saint Denise, (2008), P 04.

[58] VOYER Pierre, Tableau de Bord de Gestion et indicateurs de Performance, Edition Presse de l'université de Québec, Québec, (2009), P 65.

[59] VOYER Pierre, *Op.cit.*, P 40.

inducteur(s) de performance. Pour un objectif donné, il s'agit des causes qui ont un effet majeur sur la performance de l'activité. On parle aussi de la méthode OVAR[60].

- **La méthode OVAR :** c'est une méthode qui consiste à relier les objectifs des différents niveaux hiérarchiques.

Après avoir identifié ses objectifs et ses indicateurs et la hiérarchie du pilotage, vient le choix du support du construction, un bon support est un support qui est simple à utiliser et efficace. La visualisation des résultats du tableau de bord se fera à travers différents graphiques.

2.4 Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) :

En 2001 et 2003, KN publient dans HBSP deux ouvrages respectivement intitulés « The Strategy Focused Organization et Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes[61] ». À travers ces deux ouvrages est née le BSC troisième génération c'est un tableau de bord qui relie entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel, il est constitué de deux éléments fondamentaux :

- **La carte stratégique** : diagramme de visualisation qui permet de suivre les performances métier par perspectives, objectifs et indicateurs.
- Une carte stratégique peut avoir plusieurs perspectives.
- Chaque perspective peut avoir plusieurs objectifs.
- Chaque objectif peut avoir plusieurs indicateurs.

Les perspectives classiques d'une carte stratégique sont les suivantes :

- Performances financières ;
- Connaissance du client ;
- Processus métier internes ;
- Formation et développement professionnel.[62]

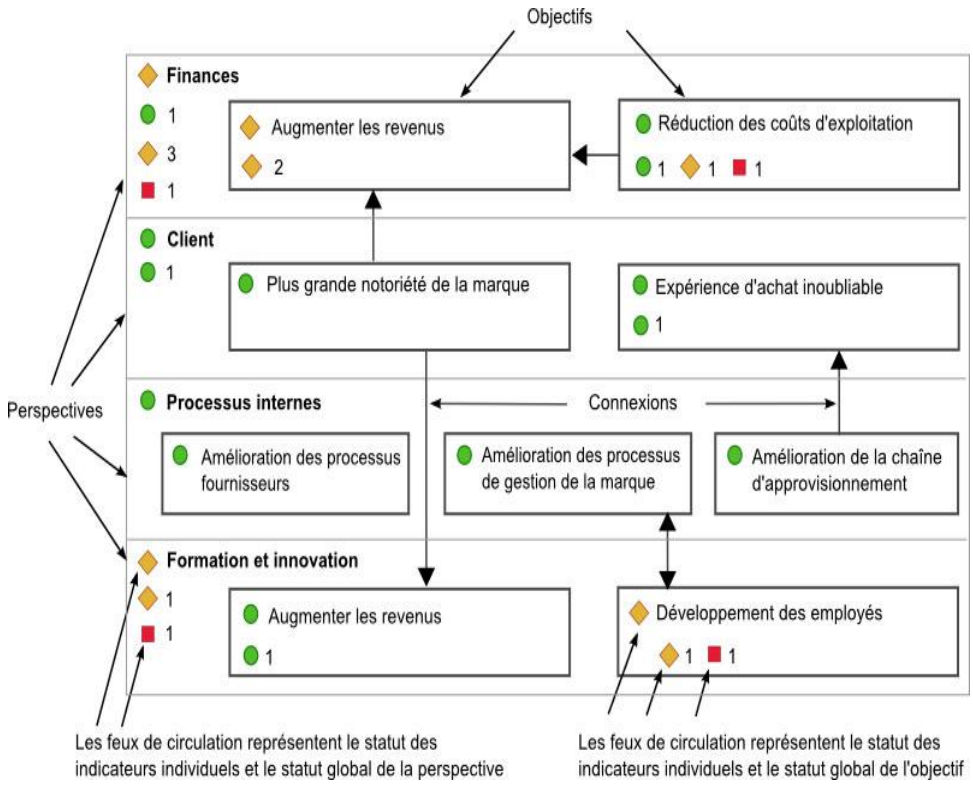
---

[60] GRANGER Laurent, Tableau de bord : définition, utilité... guide complet, Mise à jour (06/05/2022), consulté le (18/05/2022) : https://www.manager-go.com/finance/dossiers-methodes/guide-creation-tableau-de-bord

[61] JAULENT Patrick & QUARES Marie-Agnès, « Pilotez vos performance », Edition Afnor, La Plaine Saint-Denis, 2008, P 62.

[62] IBM, Carte stratégique, Mise à jour le (08/03/2021), Consulté le (07/06/2022) : https://www.ibm.com/docs/fr/cognos-tm1/10.2.2?topic=scorecarding-strategy-map

Figure N° 134 : Exemple d'une carte stratégique



Source : IBM, Carte stratégique, Mise à jour le (08/03/2021), Consulté le (07/06/2022) : https://www.ibm.com/docs/fr/cognos-tm1/10.2.2?topic=scorecarding-strategy-map

Le succès d'un TBP est lié à une bonne communication avec le personnel opérationnel, il est indispensable de s'octroyer son adhésion mais aussi d'impliquer tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

3. La relation entre le changement du Business model et le tableau de bord prospectif :

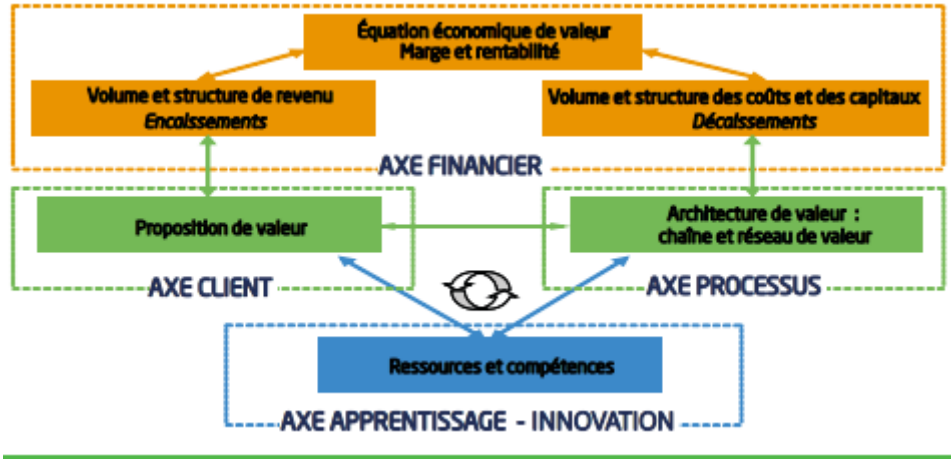
Selon (BENET, NARO, & DEVILLE, 2017) « Dès lors, l'idée d'un rapprochement entre le BSC et le modèle d'affaires ou Business Model (BM) offre de nombreuses perspectives. Si les notions de contrôle de gestion ou de pilotage stratégiques ont un sens, c'est bien dans leur capacité à éclairer la réflexion stratégique et aider les dirigeants à construire ou reconstruire

leur BM, voire concevoir des BM innovants, comme dans leur aptitude à traduire ce BM en actions, à évaluer ses résultats »[63].

En d'autres termes, la conception d'un BSC en mettant le BM au cœur de la construction d'un BSC permet d'innover, aligner et contrôler sa stratégie.

Une ressemblance entre les composantes du Modèle RCOV du BM et les axes de BSC permet d'articuler entre ces deux notions, l'axe client est lié à la proposition de valeur, l'axe processus interne est lié à l'architecture de valeur, l'axe apprentissage et innovation est lié la composante ressource et compétence et enfin l'axe finance est lié à l'équation de valeur[64].

Figure N° 15 : L'articulation entre BSC et BM



Source : BENET (N), NARO (G) et DEVILLE (A), (2017), « Au cœur de la conception du Balanced Scorecard : Une illustration du triptyque Business Model – Carte Stratégique – Balanced Scorecard : le cas d'une banque mutualiste, Seconde Partie », P 51.

[63] BENET (N), NARO (G) et DEVILLE (A), « Au cœur de la conception du Balanced Scorecard : Une illustration du triptyque Business Model – Carte Stratégique – Balanced Scorecard : le cas d'une banque mutualiste, Seconde Partie », Revue de finance et Gestion, 2017, France, P 48.

[64] BENET (N), NARO (G) et DEVILLE (A), OP.cit., P48-51.

Conclusion du chapitre

Le changement du BM est une question fondamentale au sein de n'importe quelle entreprise car elle permet de s'adapter avec les changements fréquents de l'écosystème, ces changements doivent être étudiés et structurés au préalable afin de donner les résultats souhaités. Le processus de changement du BM n'est pas une étape facile, cette complexité revient à la nature multidisciplinaire du modèle économique et l'interrelation entre ses composantes. La consultation de la revue littérature consacrée à ce sujet nous mène aux conclusions suivantes :

- Plusieurs facteurs poussent les managers à changer leurs BM on distingue principalement deux grands types de facteurs : facteurs d'opportunités, facteurs d'adaptation ;
- Le modèle de 4C représente une grille d'analyse qui permet de prédire le changement du BM et de l'orienter ;
- La démarche du changement du BM se fera selon deux approches, l'approche contenu ou l'approche processus ;
- (LINDER & CANTRELL, 2000), proposent un modèle qui repose sur quatre types de changements allant de la simple expansion à la métamorphose complète du BM ;
- Le changement du BM a des répercussions sur plusieurs composantes notamment la proposition de valeur, la chaine de valeur, le modèle de revenus ;

Enfin, la performance commerciale d'une entreprise repose sur la fixation des objectifs, le choix des indicateurs qui aident à réaliser ses objectifs, le pilotage à travers le tableau de bord, et la correction à travers des nouveaux plans d'actions.

Chapitre III : Etude empirique du changement du BM : Cas ATM consulting

Introduction du chapitre :

Ce chapitre abordera notre étude empirique réalisée au sein de l'entreprise ATM consulting qui a pour objectif de répondre à la problématique suivante :**« comment le changement du Business model influe-t-il sur le pilotage de la performance commerciale ?».**

Dans ce chapitre nous commencerons par présenter la méthodologie de la recherche, ensuite nous passerons à la présentation de l'entreprise où nous avons effectué notre stage (son histoire, son évolution, les services fournis aux clients, les concurrents de l'entreprise), nous allons également présenter le département commercial et les missions effectuées au sein de ce département.

La deuxième section consiste à présenter les étapes du pilotage du changement du BM, du diagnostic à la construction d'un BSC.

A travers la troisième section nous allons faire une analyse des résultats pour aboutir à une conclusion.

- **Etude de Référence :**

L'étude de VARENNE Patrick & GODE Cécile (2021), Transformation digitale : vers un Business Model Digital Dynamique (BMD2).

« De leurs côtés, VARENNE Patrick & GODE Cécile ont étudié la transformation d'un BM traditionnel vers un Business Model Digitale Dynamique, ils ont réalisé une étude empirique longitudinale de trente-six-mois réalisé au sein de l'entreprise Agility propreté, les résultats de cette recherche sont les suivants : la transition d'un BMT vers un BMD2 est un processus complexe qui impose une conduite du changement en termes technologique (évaluation de la maturité digitale de l'organisation, déploiement d'une plateforme), organisationnelle et managériale (notamment au niveau des équipes de terrain en lien direct avec la demande des clients) »[65].

[65] VARENNE Patrick & GODE Cécile, « Transformation digitale : vers un Business Model Digital Dynamique (BMD2), Management & Data Science, 2021.

Section (01) : Méthodologie et Présentation générale de l'organisme de l'accueil

1. Cadre spatio-temporel et méthodologie de la recherche :

La phase exploratoire de notre recherche s'est déroulée sur environ six mois qui se sont répartis en **deux périodes** :

- **Période exploratoire**
- Avant le début de la convention du (01 juillet au 31 Aout 2021) : il s'agit essentiellement d'un travail exploratoire individuel.
- Durant la période de la convention du (15 janvier 2022 au 15 mai 2022).
- **Accès aux données et au terrain de recherche :**
- Occupation du poste de commercial sédentaire et la réalisation des missions.
- Participation aux évènements de l'entreprise.
- Participation aux rendez-vous clients.
- Source d'information (présentation de l'entreprise, site de l'entreprise, reportings quotidiens).

2. Présentions de ATM consulting [66]:

ATM consulting est un bureau d'études et de conseil spécialisé dans la communication digitale et l'accompagnement des entreprises à la maitrise de l'outil informatique.

Lancé en Avril 2019 par M. Mehdi BOUAYAD AGHA, l'équipe ATM consulting mobilise un ensemble de compétences diversifiées dans le domaine web, design, audiovisuel, logiciels pour répondre aux enjeux de ses clients quel que soit la taille ou le secteur de ses dernières.

ATM consulting a débuté par la collaboration de trois personnes en 2019, et à commencer à se développer en matière de ressources humaines et matérielles.

[66] Document de l'entreprise

Figure N° 146 Evolution des collaborateurs de ATM consulting



Source : Nous même à partir des documents interne de l'entreprise

Aujourd'hui ATM consulting est constitué d'une équipe jeune et ambitieuse de 11 personnes qui assure le développement positif de l'entreprise dans un environnement de travail très favorable au travail d'équipe.

2.1 Les collaborateurs :

ATM consulting est une entreprise « sans hiérarchie » qui favorise le travail d'équipe et encourage l'effort personnel ou la transparence est reine. Le leader de l'équipe est son créateur Monsieur « Mehdi BOUAYAD AGHA », les employés sont considérés comme des collaborateurs.

Tableau N° 5 : Collaborateurs de ATM consulting

Collaborateur	**Nombre**
Directeur	1
Développeurs	3
Designers	2
Commerciaux	3
Prescripteurs régionaux	2

Source : Document interne de l'entreprise

2.2 Description du département commercial :

Le département de ATM consulting est constitué de deux types de commerciaux :

- **Commercial sédentaire :**

  Description du poste :

  La mission principale du commercial sédentaire est de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise en gérant un portefeuille client. Il se distingue du commercial terrain par sa méthode de prospection, qui se fait essentiellement par téléphone ou par email depuis l'entreprise.

  Le commercial sédentaire assure les prises de rendez-vous, analyse les besoins et les attentes, puis conseille et fidélise les clients potentiels en tissant avec eux une relation de confiance.

  Missions :

- Segmenter et cibler la clientèle en fonction des informations disponibles (démographique, comportementale, historique des ventes…) ;
- Créer un plan de prospection commerciale et utiliser un argumentaire adapté au profil du client ;
- Contacter les prospects par email ou par téléphone, appréhender leurs attentes proposer des solutions adaptées à leurs besoins ;
- Identifier de nouveaux prospects sur les réseaux sociaux, les annuaires ou sites internet et les contacter ;
- Réaliser des démonstrations, des rendez-vous ou des présentations produits par téléphone / Visio conférence ;
- Rédiger les offres commerciales ;
- Savoir rédiger un courrier ou un mail commercial ;
- Rendre compte de son activité, du résultat de son intervention au regard des objectifs commerciaux à atteindre.

- **Commercial itinérant :**

  Description du poste :

  La définition du commercial itinérant met en avant la mobilité qu'implique un tel poste. Comme sa dénomination l'indique, il est amené à se déplacer fréquemment, voire quotidiennement. Il doit élargir l'influence géographique de son employeur, et développer une relation de proximité avec les clients et prospects.

En respectant la stratégie commerciale de l'entreprise, le commercial itinérant doit remplir des objectifs afin de contribuer à la croissance du chiffre d'affaires.

Missions :

- Organiser des déplacements et des rendez-vous ;
- Rencontrer les prospects, appréhender leurs attentes, leur proposer des solutions susceptibles de leur correspondre et argumenter pour les convaincre et assurer le suivi commercial ;
- Faire signer les prospects et transmettre les contrats (sous la tutelle du directeur) ;
- Construire de nouvelles stratégies pour améliorer ses performances ;
- Relancer les prospects en attentes de décisions ;
- Etudier les offres et la concurrence ;
- Assurer le traitement des renseignements et réclamations (SAV) ;
- Participer aux évènements professionnels ;
- Rendre compte de son activité, du résultat de son intervention au regard des objectifs commerciaux à atteindre.

2.3 Les services de l'entreprise :

- **Consulting et Information :**

- Etude et diagnostic des besoins des entreprises pour l'amélioration des du système de l'information ;
- Conseil et orientation dans les technologies et logiciels existants.

- **Développement web :**

- Conception et développement des sites vitrines et e-commerce pour entreprises ;
- Conception et développement de plateformes web spécialisées.
- Création des applications mobiles.

- **Impression et personnalisation :**

- Impression sur tout type de papier ;
- Personnalisation des supports et goodies.

- **Créations Graphiques :**

- Conception des supports de communication (logos, cartes visites, brochures, roll up, dépliants…).

- **Développements logiciels** :

- Création des logiciels et des progiciels spécialisés ;
- Intégration des ERP pour les entreprises.

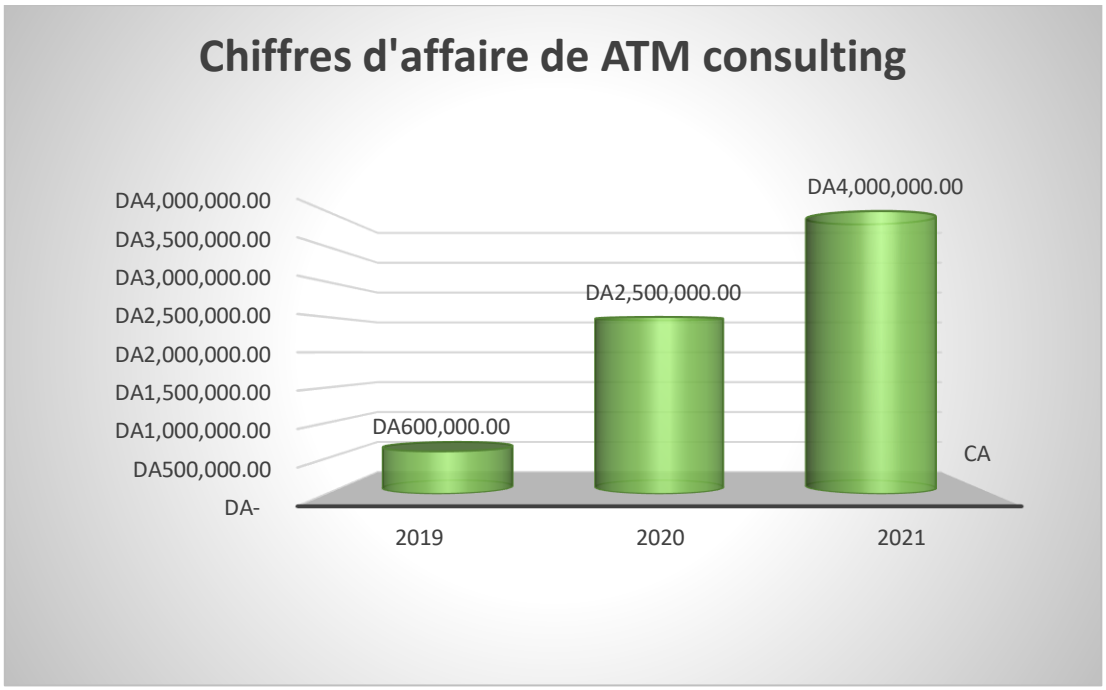
- **Formations** :

- Formation dans les métiers de l'information ;
- Formations dans les technologies de l'information.

2.4 Le chiffre d'affaires de l'entreprise :

Le marché de la communication est un marché en plein croissance, et depuis 2019 le chiffre d'affaires de ATM consulting n'a cessé de s'accroitre.

Figure N° 157 : Evolution du Chiffre d'affaires de ATM consulting depuis sa création



Source : Par nous même à partir du document interne de l'entreprise

Depuis 2019, ATM. a réussi à collaborer avec des clients de différents secteurs :

Tableau N° 6 : Les clients de l'entreprise par secteurs d'activité

Secteur d'activité	Type d'entreprise
Industrie	• Production de papier • Production des produits dermo--cosmétiques et parapharmaceutiques • Production du Quarts & terra stone • Production des produits pour véhicules

	• Maintenance de machines
Santé	• Cliniques • Grossistes des produits pharmaceutiques
Agroalimentaires	• Produits de compotes pour bébé • Productions du miel à des thérapeutiques
Audiovisuel	/
Entreprise de construction	/
Restauration	/
Electroménager	/

Source : Document interne de l'entreprise

2.5 Les clients :

Quelques entreprises et organismes qui ont fait confiance à ATM consulting :

Tableau N°7 : Les références de l'entreprise

Entreprise	Le service fournie
ESSNI	Plateforme d'échanges et mise en réseau entre les entrepreneurs sociaux et les structures d'accompagnement (des Cap jeunesses, pépinières et centres de facilitations ANSEG, ANGEM, ADS, ANEM).
HS para-pharm	Plateforme web de vente en super gros de produits para-pharm.
BATI Groupe	Site web pour entreprise de vente de matériel de construction.
Etablissement LAZOUNI	Site web pour une clinique.
CINQ CINQ	Plateforme de commande en ligne de nourriture.
MEGA PAPIER	Site vitrine pour l'entreprise.
PRODERMA	Plateforme de vente en ligne pour l'entreprise proderma.
MN Parfumerie	Site de vente en ligne de parfums pour la boutique.
Optic LAZOUNI	Site de vente en ligne.

Source : Document Interne de l'entreprise

Figure N° 168 : Les clients de ATM consulting par région



Source : Effort personnel Réalisé par « My MAP » à partir des documents internes

2.6 Missions et valeurs :

ATM consulting offre une gamme complète de services spécialisés dans les domaines de nouvelles technologies de l'information aux entreprises de tous secteurs.

- Accessibilité à tous et visibilité partout dans le pays ;
- Implémentation de nouvelles technologies ;
- Digitalisation de l'information de l'entreprise ;
- Améliorer l'image de marque de l'entreprise

Les valeurs de ATM consulting :

- Innovation
- Intégrité

- Transparence
- Proximité client

2.7 Les objectifs de l'entreprise

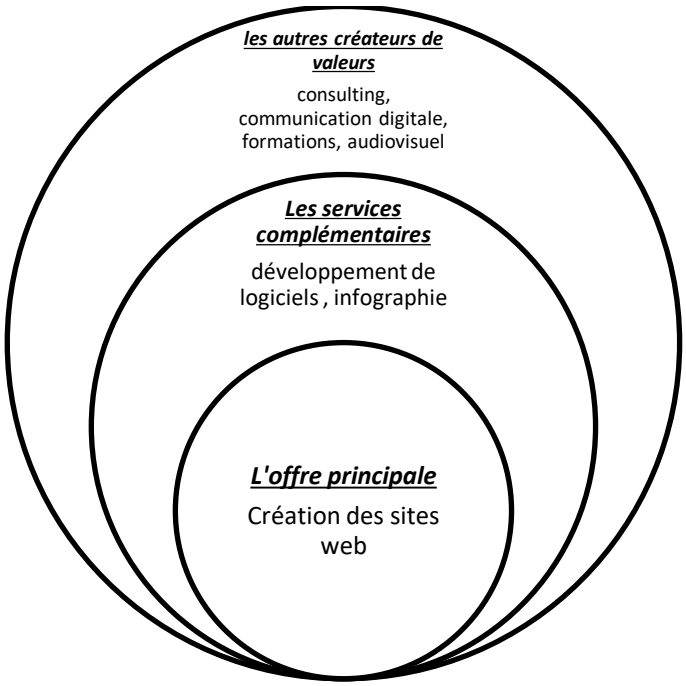
- Présenter une offre de service englobant tous les besoins d'une entreprise ;
- Avoir un portfolio national et international ;
- Signer des partenariats avec les multinational.

Section 02 : Analyse des données

1. Analyse de la proposition de valeur :

La proposition de valeur est la promesse que l'entreprise donne à ses clients en obtenant leur offre, cette promesse doit être avantageuse et apporte un bénéfice aux clients, mais avant d'identifier la proposition de valeur de ATM consulting il est important de mettre l'accent sur ses offres et les classer selon le degré d'importance stratégique pour le dirigeant.

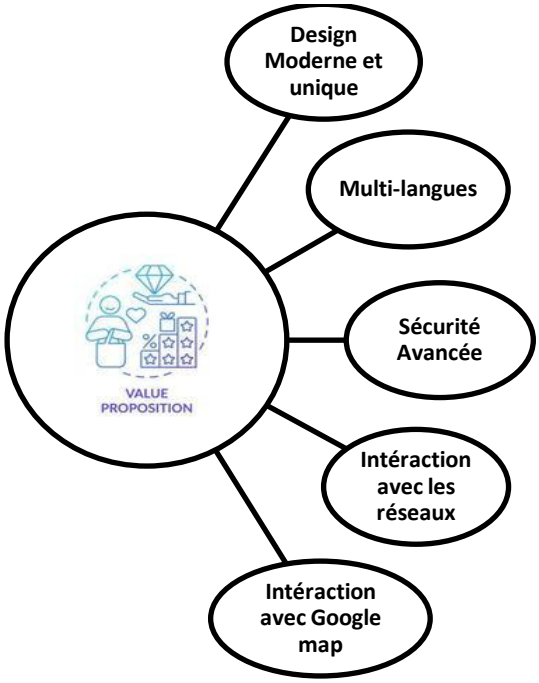
Figure N° 179 : Les offres de ATM consulting par priorité stratégique



Source : Par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

- La gamme de services de ATM est diversifié, mais l'activité de l'entreprise se repose principalement sur son cœur métier la création des site web (sites vitrines, sites e-commerce, Application web).

Figure N°20 : Proposition de valeur de ATM consulting



Source : Par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

Si on analyse la proposition de valeur ci- dessus on remarque que la promesse de l'offre répond à plusieurs besoins à savoir :

- La modernité qui représente un élément essentiel dans la création des sites web pour assurer non seulement la visibilité en ligne mais aussi pour avoir une image dans le temps, afin de donner aux visiteurs l'envie de rester le plus long possible sur le site et convertir ses visiteurs en clients.
- La zone de chalandise des entreprises n'a aucune limite aujourd'hui grâce à internet et avoir un site multi-langues est indispensable pour toucher une clientèle plus large.
- Les cyberattaques peuvent nuire à la réputation de l'entreprise et mettre ses informations en danger, d'où vient la nécessité d'avoir un site sécurisé.
- L'intégration des réseaux sociaux permet à l'entreprise d'interagir avec ses clients et publier un contenu complémentaire à celui du site, l'interaction avec Google map et aussi très importante car elle permet aux visiteurs de localiser l'endroit de l'entreprise.

Après avoir analyser l'ensemble des formulations de propositions de valeurs de l'entreprise ATM consulting annoncé dans la présentation de l'entreprise **(annexe 1),** on observe que malgré les efforts fournis par l'entreprise nous remarquons un manque dans la formalisation de la valeur :

- Un site moderne doit être performant, la performance est un critère très important dans la création des sites web, car un site moderne avec une vitesse de chargement lente, et une non fluidité entre les pages ne va pas générer beaucoup de visiteurs.
- La proposition de valeurs doit apporter un plus par rapport aux concurrents de l'entreprise, et un benchmark nous a permet de déduire que la plupart des concurrents de l'entreprise propose les mêmes promesses de valeurs pour les clients ce qui empêche l'entreprise de se différencier sur le marché.

Consultation de la proposition de valeurs des concurrents via leurs sites web :

ATM Consulting : https://www.atmdz.com/

- **Les concurrents :**
- BIN Pub Services agence de communication et publicité Tlemcen consulté le 31/05/2022 : https://agencebin.com/
- Protech Webmaster & Communication 31/05/2022 : https://www.protech-webmaster.com/
- NALTIS Communication 31/05/2022 : https://naltis.com/
- PUBLIBOX31/05/2022 : http://www.publibox.dz/

2. Analyse de l'architecture de Valeurs ATM consulting :

L'architecture de valeur permet à décrire concrètement la proposition de valeur de l'entreprise pour les parties prenantes, elle permet aussi de mettre en lien la chaine de valeur et le réseau de valeur.

Tableau N° 8 : Architecture de valeur de ATM Consulting

Acteurs	**Prestataires**	**Conception**	**Commercialisation**	**Clients**
Comment délivrer la valeur ?	Différents prestataires selon le besoin de l'entreprise (externalisation de certaines activités : conception des	- Trois développeurs ; - Deux designers.	-Trois commerciaux ; -Le démarchage commercial (à travers des annuaires ou la base de données).	- Délais d'achèvement incertain ; - Couts variants selon les besoins des clients en

	supports de communication cartes visites, Brochures, Roll up…).			matière de qualité.

Source : Par nous même

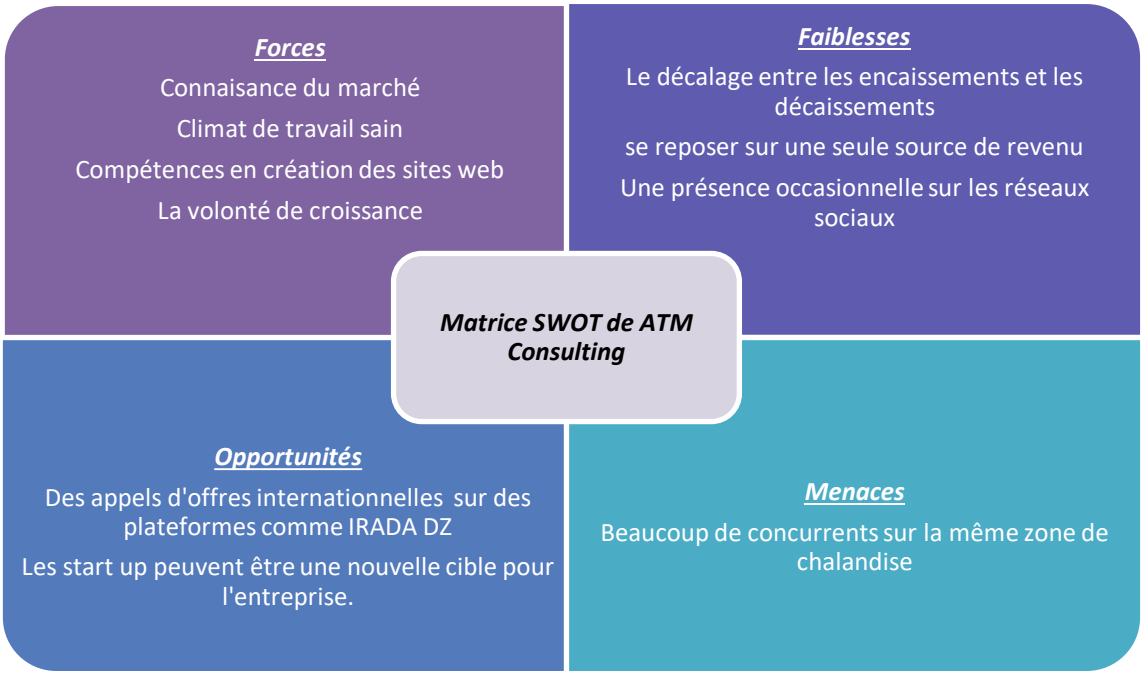
L'analyse de l'architecture de valeurs de l'entreprise ATM consulting nous a mené vers les observations suivantes :

- L'externalisation de certaines activités est un choix stratégique qui permet de réduire et de contrôler les couts mais l'entreprise risque de perdre l'autonomie et être dépendantes à certains prestataires.
- ATM consulting a encore besoin de ressources humaines afin de développer son activité principale.
- Le démarchage commercial est une démarche pertinente pour l'entreprise car elle permet de découvrir des prospects potentiels, cette démarche doit s'appuyer sur des bonnes pratiques dans le but d'atteindre les objectifs soulignés.
- La tarification est très importante pour construire une relation de confiance entre l'entreprise et ses clients.

3. Analyse SWOT de l'entreprise ATM consulting :

La matrice SWOT nous semble indispensable pour l'élaboration des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réelles, dans la mesure du Temps) ce document de synthèse nous permettra d'identifier les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces.

Tableau N° 9 : Matrice SWOT de ATM Consulting



Source : Par nous même

Si nous analysons la SWOT ci- dessus on remarque que :

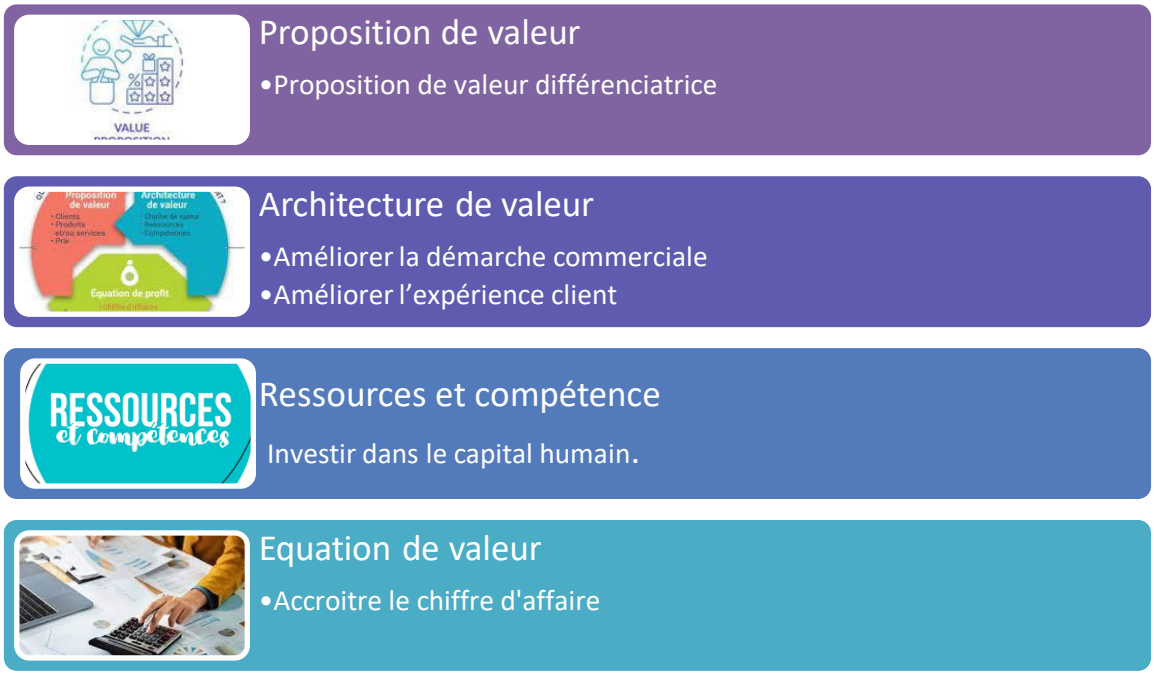
- L'entreprise a une connaissance suffisante du marché et elle possède des compétences en création des sites web, la direction est attentive aux besoins des clients et elle s'efforce de fournir le meilleur service.
- Le climat du travail au sein de ATM consulting est très favorable, la communication est efficace, les commentaires sont constructifs plutôt que négatifs elle représente l'exemple de l'entreprise jeune et moderne.
- La conception des un site web représente l'activité principales de l'entreprise et elle prend une durée longue entre 3 à 6 mois ce qui engendre un besoin en fonds de roulement important pour l'entreprise.
- L'entreprise a des opportunités de s'internationaliser grâce aux appels d'offre sur des plateformes web différentes.
- Les start-uppeurs représentent une nouvelle cible que l'entreprise doit toucher.
- Il existe des concurrents sur la même zone de chalandise de l'entreprise ce qui encourage les clients potentiels à comparer les offres.

Section (03) : Résultats de la recherche

1. Le changement du BM de ATM consulting :

En se basant sur les notions théoriques déjà annoncées dans le deuxième chapitre, et l'analyse du BM initiale, nous avons décidé de choisir le modèle de réalisation de changement du BM, ce modèle vise à augmenter la rentabilité de ATM consulting, l'objectif du modèle est de maximiser l'utilisation des composants du BM existant.

Figure N° 18 : Le modèle de réalisation du changement du BM (modèle RCOV)



Source : Nous même

- Afin d'assurer la réalisation de ces changements nous allons construire un Tableau de bord prospectif.

2. La construction d'un Tableau de Bord prospectif (BSC) à partir du changement du BM pour une meilleure performance commerciale :

2.1 Fixation de l'objectif de la mission :

L'analyse de divers documents de l'entreprise, le BM, la matrice SWOT ainsi que l'interview avec le Directeur de l'entreprise permettent des cerner deux types d'objectifs : les objectifs

d'impacts (objectifs stratégiques) et les objectifs d'actions (objectifs opérationnels), la relation entre les deux objectifs est une relation de cause à effet.

Tableau N°10 : Les objectifs du tableau de bord prospectif

- **L'axe financier (équation économique de valeur) :**

Objectif d'impacts	Accroitre le chiffre d'affaires
Objectifs d'actions	- Accroitre les revenus des offres complémentaires (Développement logiciels, infographie). - Maitriser les flux de trésorerie.

- **L'axe Client (proposition de valeur) :**

Objectif d'impacts	Proposition de valeur différenciatrice
Objectifs d'actions	-Renforcer le démarchage commercial -Personnaliser les relations avec les clients -Améliorer les délais de conception d'un site web.

- **Axe processus interne (Architecture et réseau de valeur) :**

Objectifs d'impacts	-Améliorer la démarche commerciale -Améliorer l'expérience client
Objectifs d'actions	-Renforcer la qualité de réseau des prestataires. -comprendre les priorités du marché et des clients.

- **Axe apprentissage et innovation (ressources et compétences) :**

Objectif d'impacts	Investir dans le capital humain.
Objectif d'actions	Favoriser l'engagement et la performance du personnel.

Source : Par nous même

La fixation des objectifs nous permettra de construire une carte stratégique.

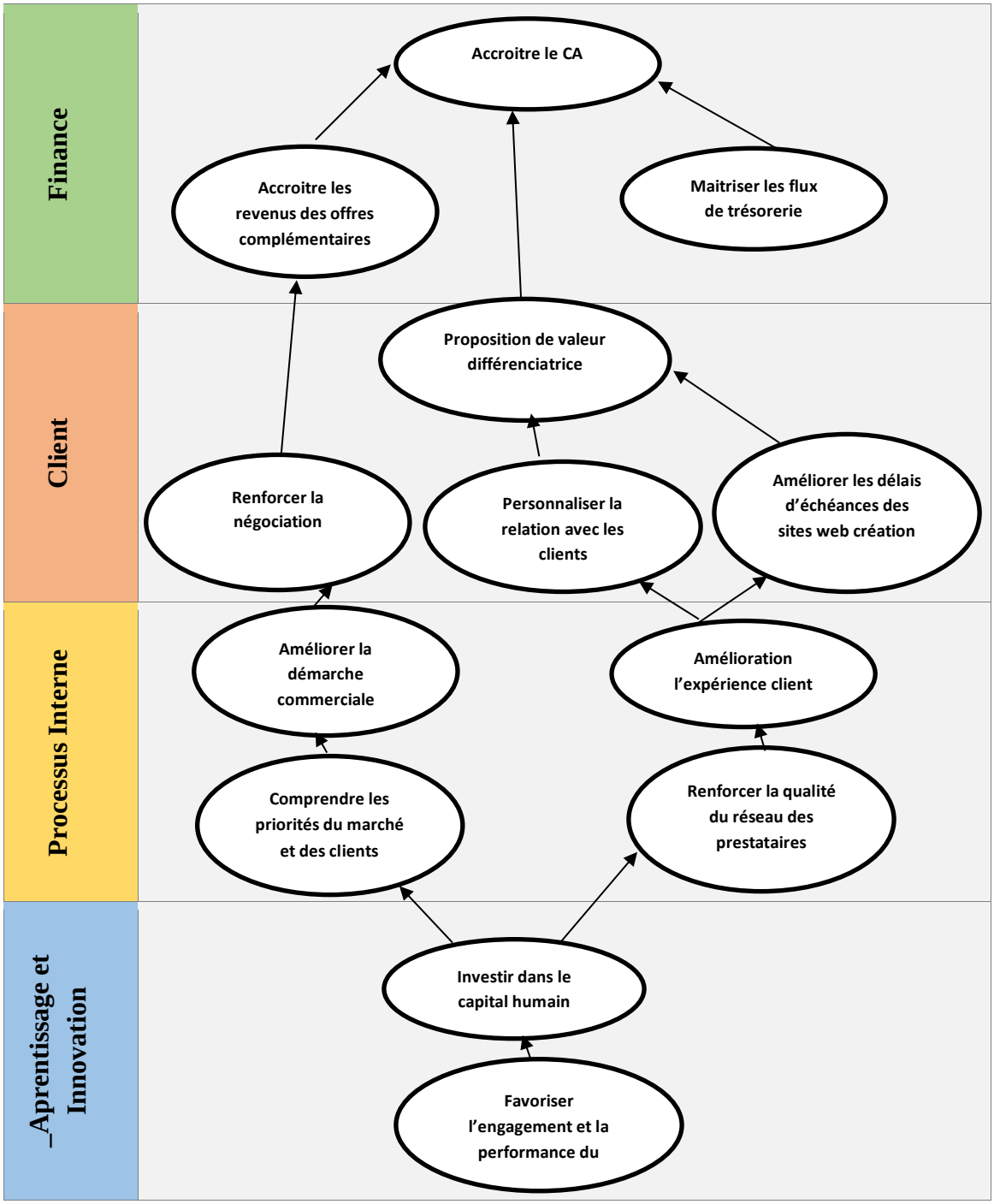
2.2 Conception d'une carte stratégique :

La conception d'une carte stratégique est une étape importante pour concevoir le tableau de bord prospectif car elle permet d'une part de mettre en lien les différents objectifs d'ordre stratégique et opérationnelle et d'autre part d'identifier la causalité entre les objectifs. Mais avant de concevoir cette carte nous avons défini notre hypothèse et le thème stratégique.

- **Hypothèse stratégique :** Améliorer la performance commerciale.
- **Le thème stratégique :** Stratégie de croissance.

Les actions stratégiques utilisés se sont des actions de croissance qui vise à renforcer la position stratégique de ATM consulting sur le marché, en s'appuyant sur les forces et les faiblesses du BM, pour corriger les failles et renforcer les atouts.

Tableau N° 11 : La carte stratégique



Source : Par nous même

La conception de la carte stratégique permet d'identifier la finalité de chacun des objectifs et de définir les interactions entre les objectifs.

2.3 Choix des Indicateurs :

Axe finance :

- **Objectif d'impact :** Accroitre le CA

  Indicateur de performance : Taux d'évolution de chiffre d'affaires cet indicateur permet de suivre la croissance, la stagnation et la diminution du chiffre d'affaires il est calculé à partir de la formule suivante.

Taux d'évolution CA (%) = (CA de N – CA de N-1) / CA N-1 * 100

- **Objectif d'action (1) :** Maitriser les flux de trésorerie
- **Indicateur d'action (1) :** Besoin en fonds de roulement représente le décalage entre les flux de trésoreries suite à l'activité de l'entreprise**,** il est calculé à partir de la formule suivante.

BFR = Travaux en cours + Encours moyen "Créances clients" - Encours moyen "Acomptes clients"

- **Objectif d'action (2) :** Accroitre les revenus des offres complémentaires
- **Indicateur d'action (2) :** chiffre d'affaires en offre complémentaire afin suivre l'évolution des offres complémentaires.

CA en OC= CA/ CA en offre complémentaire *100

Axe client :

Objectif d'impacts : Proposition de valeur différenciatrice

Indicateur d'impact Pourcentage de nouveaux clients.

NV = (Nouveaux clients / anciens clients) *100

Objectif d'actions (1) : renforcer la négociation

Indicateur d'action (1) : taux de transformation il représente le rapport entre le nombre de transactions effectuer et le nombre de rendez-vous obtenus à travers la prospection téléphonique.

Taux de transformation = (NBR de ventes / nombre de RDV réalisés) *100

Objectif d'action (2) : Personnaliser la relation client

Indicateur d'action (2) : le taux d'attrition est un indicateur qui permet d'identifier le nombre de clients qui n'ont pas fait confiance en ATM consulting.

Taux d'attrition : (NBR de clients perdus/ NBR de clients total) *100

Objectif (3) : améliorer les délais d'échéances de création de sites web.

Indicateurs d'action (3) : le taux de retard indique les écarts entre les délais réaliser et les délais prévus.

Taux de retard clients : (délais non réaliser / délais prévus) * 100

Axe processus interne :

Objectif d'impact (1) : améliorer la démarche commerciale

Indicateur d'impact (1) : panier moyen de vente

PMV= CA / nombre de prospects contactés

Objectif d'impact (2) : améliorer l'expérience client

Indicateur d'impact : taux de recommandation

Taux de recommandation client = pourcentage des promoteurs – pourcentage des détracteurs

Objectif d'action (1) : Comprendre les priorités du marché et des clients

Indicateurs d'action (1) : Taux d'efficacité

Taux d'efficacité = (NBR de RDV obtenus / nombre de prospects contactés) *100

Objectif d'action (2) : améliorer la qualité du réseau des prestataires

Indicateur d'action (2) : Ecart entre la première négociation et la négociation finale

Ecart négociation = la date de négociation finale – la date de la première négociation

Axe apprentissage et innovation :

Objectif d'impact (1) : Investir dans le capital humain

Indicateur d'impact (1) : taux de recommandation employeurs

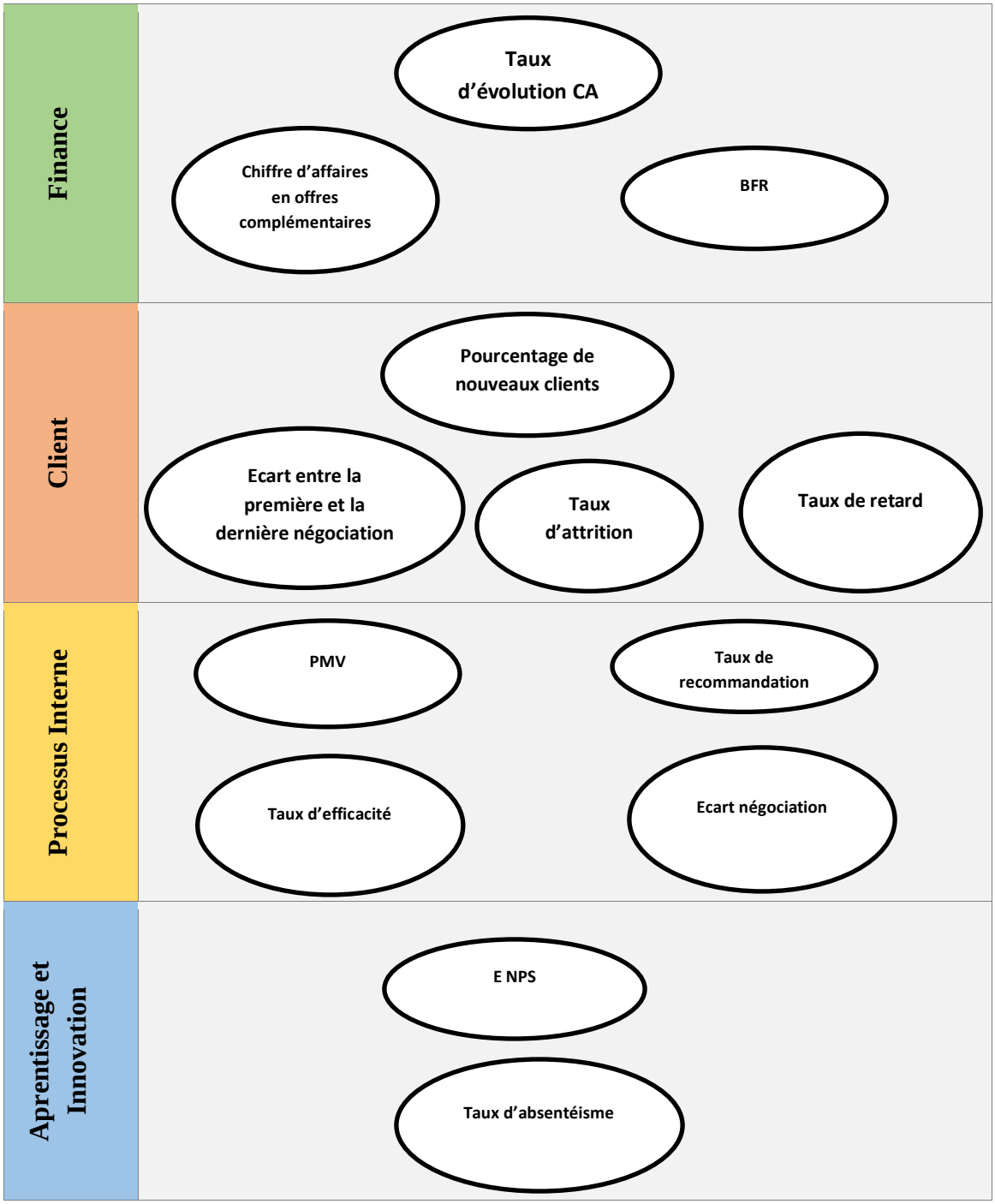
Taux de recommandation employeur = pourcentage des employés promoteur de votre organisation – pourcentage des employés détracteurs

Objectif d'action (1) : favoriser l'engagement et la performance du personnel

Indicateur d'action (1) : taux d'absentéisme

Taux d'absentéisme : (NBR d'absence / 90 jours) *100

Tableau N° 12 : Les indicateurs du BSC



Source : Par nous même

Afin de faciliter la visualisation et le pilotage des objectifs nous avons réparti les indicateurs en deux types :

Les indicateurs d'impacts (avancés) :représentent l'évolution, le volume ou la performance des objectifs d'impacts (stratégiques) et les indicateurs d'actions (retardés) représentent les objectifs d'actions (opérationnels). Certains indicateurs sont financiers d'autre non financiers cette hybridité d'indicateurs permet de mieux communiquer la performance au sein de l'entreprise ATM consulting.

2.4 Le calcul des KPI (indicateurs de performance) :

Durant notre présence de trois mois au sein de ATM consulting nous avons occupé le poste d'un commercial sédentaire ce qui nous a permis de participer à la prospection téléphonique avec les autres commerciaux de l'entreprise et effectuer le reporting quotidiens, à partir des résultats obtenus nous allons calculer certains indicateurs.

Tableau N° 13 : Taux d'évolution de Chiffre d'affaires et (KPI 2022)

Année	**CA**	**Taux D'évolution de CA**
2019	600 000,00 DA	/
2020	2 500 000,00 DA	317%
2021	4 000 000,00 DA	60%
Cible 2022	7 200 000,00 DA	80%

Source : Elaboré Par nous-même (Par Excel)

- Nous remarquons une augmentation de chiffre d'affaires de ATM consulting depuis sa création en 2019.
- Augmentation du CA en 2020 était plus importante qu'en 2021.
- Nous avons identifié 80% d'augmentation comme un indicateur de performance de l'année 2022.

Tableau N° 14 : Résultats du reporting et les indicateurs commerciaux

Nombre de jours de la prospection 80 jours	
Nombre total des Prospect	162
Nombre de prospects Contactés	145
Mailing	24
Nombre de RDV obtenus	14
Nombre d'offres refusées	65
Affaire Signées	3
NRP	19
Taux d'efficacité (productivité Globale)	10%
Pourcentage de nouveaux clients	21%
Taux d'attrition	45%

Source : Nous même à partir des résultats du reporting (calculé par Excel)

- Le tableau ci-dessous représente les résultats de la prospection effectuer par 3 commerciaux et 3 stagiaires durant le premier trimestre de l'année 2022.

Afin de donner un sens aux indicateurs nous allons définir des cibles à atteindre dans des durées déterminées.

Tableau N° 15 : Les Indicateurs de performance commerciale

Nombre de jours de la prospection 28 jours	**KPI**
Nombre total des Prospect	100
Nombre de prospects Contactés	50
Mailing	8
Nombre de RDV obtenus	12
Nombre d'offres refusées	25
Affaire Signées	5
NRP	50
REP (productivité Globale)	24%
Taux de Transformations	42%
Taux d'attrition	50%

Source : Par nous même

- Afin de calculer les indicateurs de performance commerciale nous avons identifié un entonnoir commercial constitué de 100 prospects, 50 prospects serons contactés dont 8 vont accepter de recevoir l'offre de ATM consulting par email, 17 vont accepter un rendez-vous (seulement 5 aboutirons à une affaire signée), et 25 vont refusez l'offre. Le reste des prospects (50) n'ont pas répondu à notre appel téléphonique.
- Sur la base de cet entonnoir nous avons calculé les indicateurs commerciaux ciblés pour le prochain trimestre de l'année 2022.

2.5 Support de construction le logiciel BSC Designer Online :

BSC Designer Online est un outil intuitif qui vous aide à construire votre propre tableau de bord d'entreprise avec des cartes stratégiques et des KPI en quelques minutes.

- Créez des KPI et liez-les aux sources de données.
- Calculez le score total de performance
- Construisez une carte stratégique avec des thèmes stratégiques
- Alignez les KPI et les initiatives avec les objectifs de l'entreprise.
- Avisez les personnes concernées des mises à jour importantes.

a. La carte stratégique :

Afin de construire une carte stratégique sur le logiciel BSC Design online nous avons identifié tout d'abord la mission et les valeurs de ATM consulting à partir de la présentation de l'entreprise.

Figure N° 19 : Première étape de la construction du BSC de ATM consulting sur le logiciel BSC designer online



Source : Par nous même à partir du logiciel BSC designer

Mission : Améliorer la performance commerciale

Vision :

Présenter une offre de service englobant tous les besoins d'une entreprise ;

Avoir un portfolio national et international ;

Signer des contrats avec les multinational.

Valeurs :

Intégrité ;

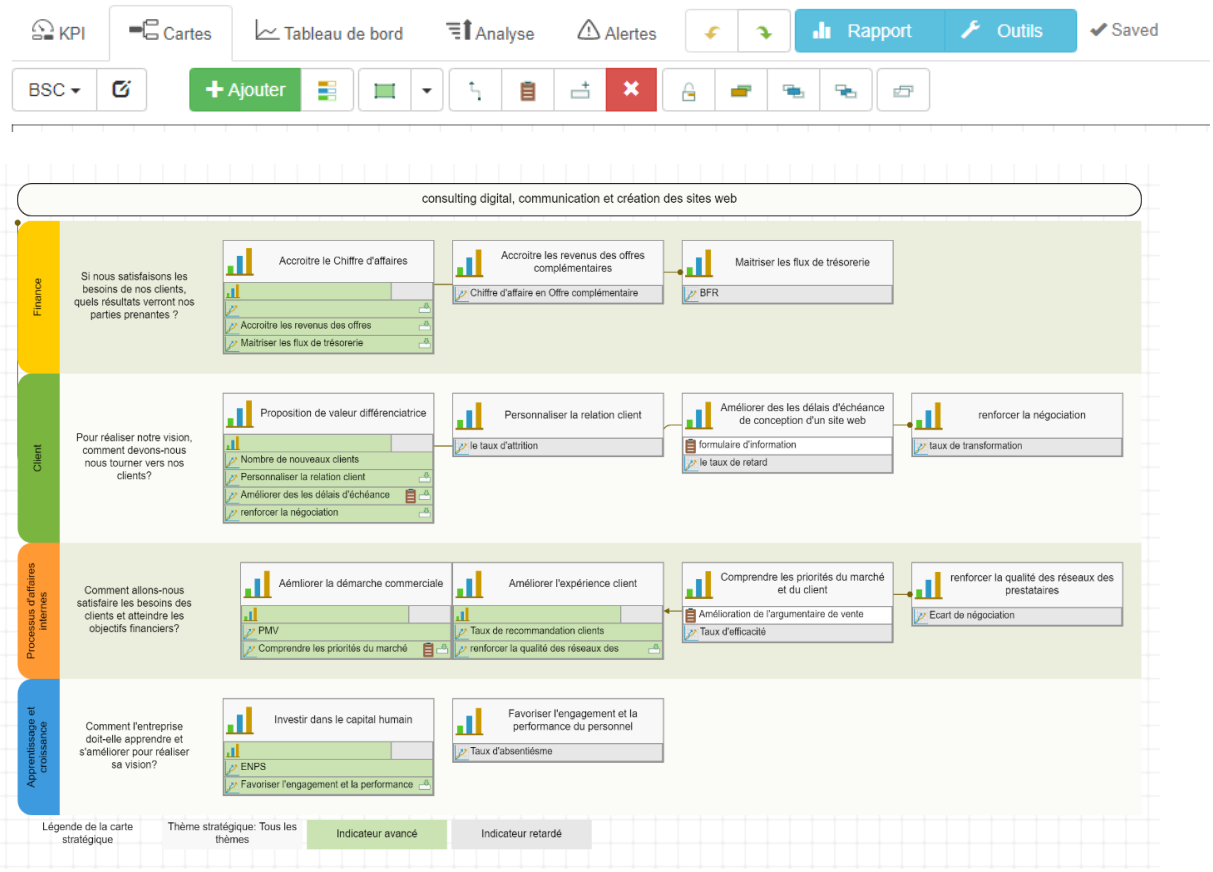
Proximité clients ;

Innovation ;

Transparence.

Ensuite, nous avons défini les axes stratégique (Finance, Client, Processus interne, Apprentissage et Innovation), et les objectifs relatifs à chaque axe à travers le bouton ajouter onglet carte :

Figure N° 20 : La construction de la carte stratégique sur le logiciel BSC designer Online

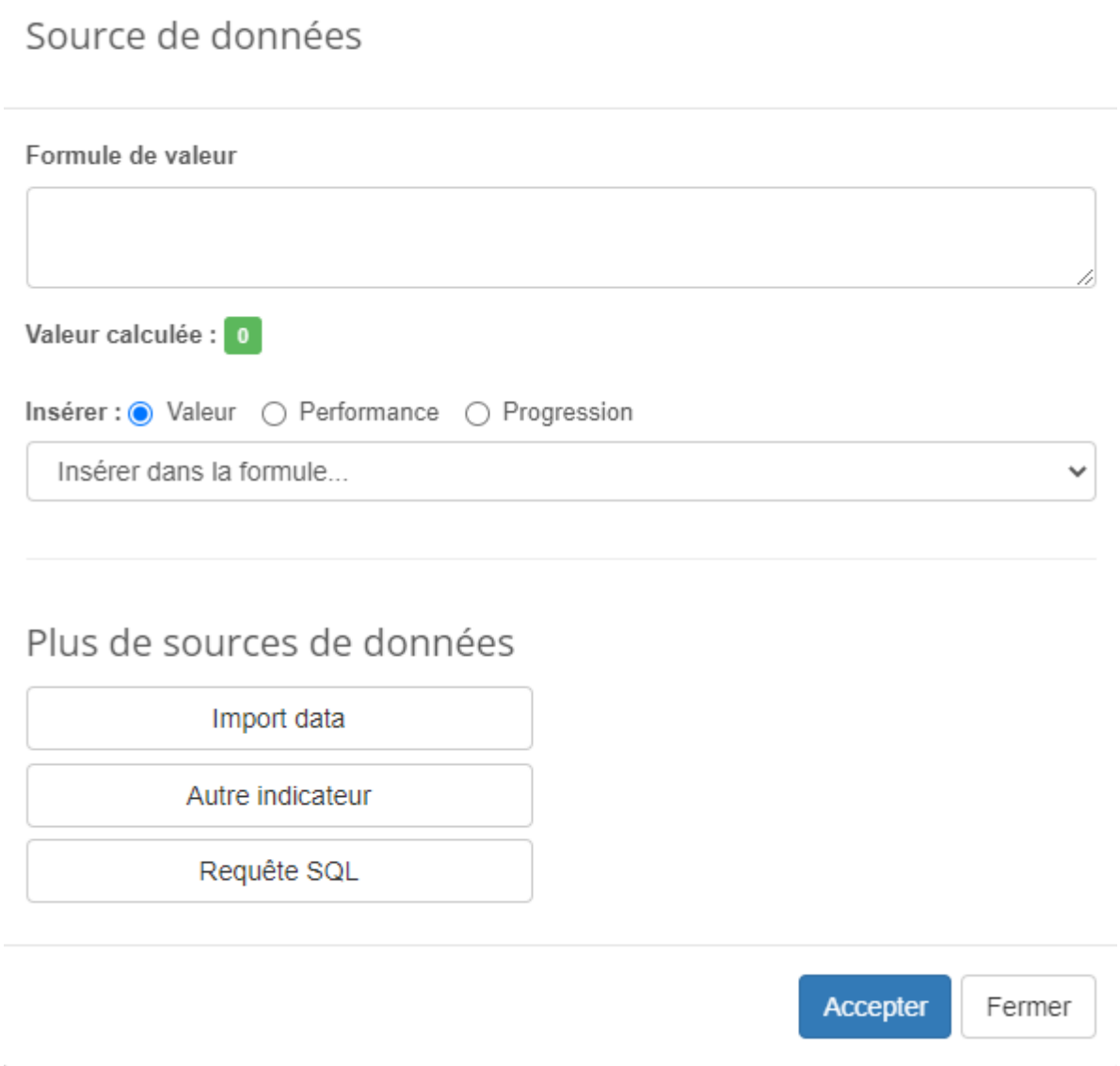


Source : Nous même à partir du logiciel BSC designer

b. **Données** :

Le saisie des donnés est effectuer sur deux formes soit manuellement (les cibles et les mesures) soit automatiquement en attribuant des feuilles de calcules au logiciel.

Figure N° 21 : Importation des donnés sur le logiciel BSC designer

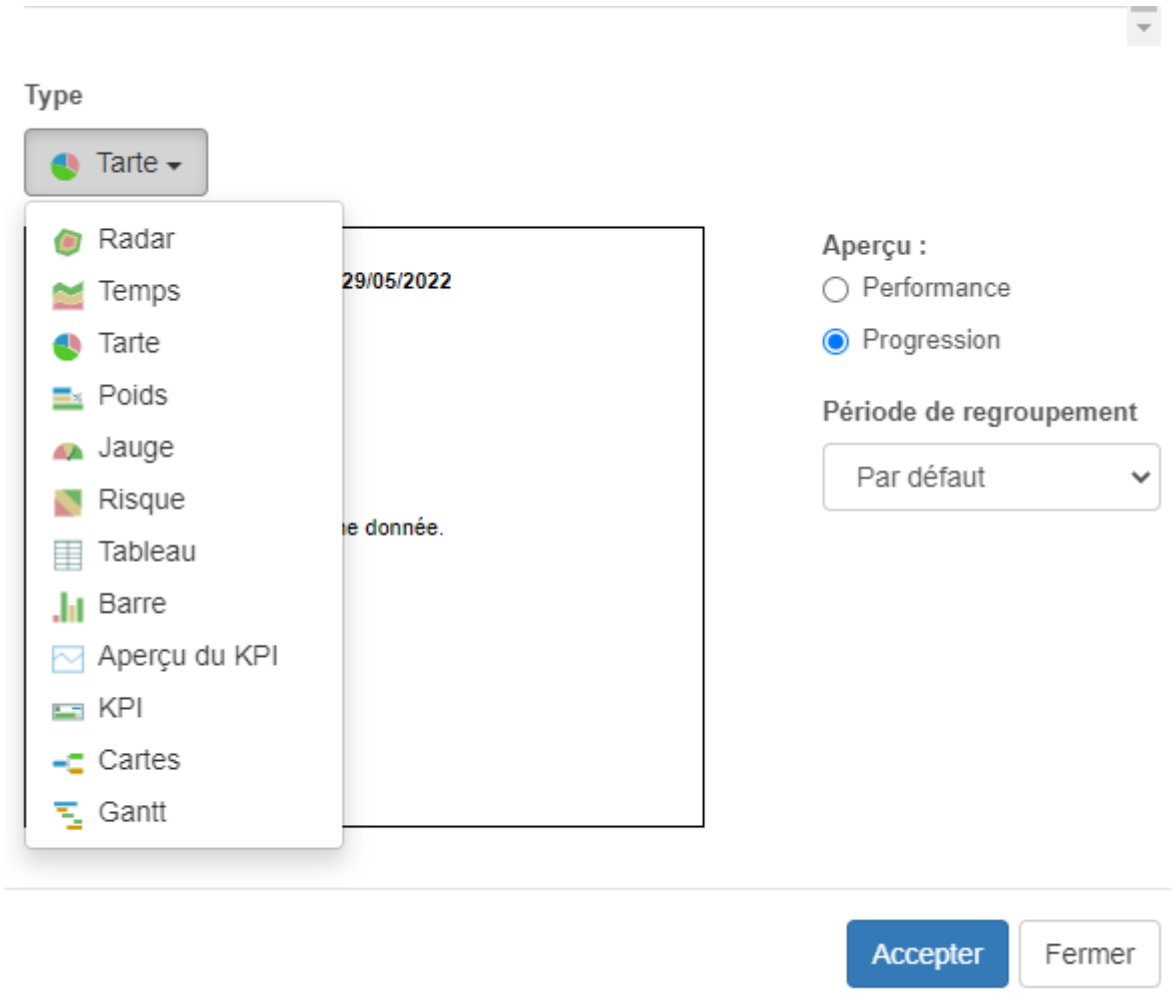


Source : Logiciel BSC designer online

c. Tableau de bord :

Après avoir attribué les valeurs , les cibles et le poids de chaque objectif nous pouvons voir l'évolution et la progression de chaque indicateur à travers différents graphes. L'utilisateur a la possibilité de choisir le type du graphe qu'il souhaite afficher sur son tableau de bord.

Figure N° 22 : Affichage des graphiques du BSC sur le logiciel BSC designer online



Source : Logiciel BSC designer online

- L'utilisateur choira le type de schéma qui s'affichera sur l'interface en sélectionnant la période et l'aperçu.

La dernière démarche de notre étude sera l'élaboration d'un plan d'action commerciale qui représente un instrument opérationnel important qui aide l'entreprise à réaliser ses objectifs en respectant les délais.

3. Plan d'action commercial :

Afin d'atteindre les objectifs de tableau de bord prospectif nous avons construit un plan d'action commerciale pour l'année 2023 :

Objectif	**Action commerciale**	**Responsable**	**Deadline**
Accroitre les revenus des offres complémentaires (Développement logiciels, infographie).	Nouvelle stratégie de communication (réseaux sociaux).	Commercial	La fin du 1er trimestre de l'année 2023
Renforcer le démarchage commercial	L'élaboration d'un nouvel argumentaire de vente.	Commercial	Le début de l'année 2023.
Personnaliser les relations avec les clients	Faire un évènement professionnel.	Direction + commerciaux	La fin du 1 er trimestre de l'année 2023
Améliorer les délais de conception d'un site web.	Création d'un cahier des charges pour un site web.	Commercial	Début de l'année 2023
Renforcer la qualité de réseau des prestataires.	Faire un sourcing fournisseur	Commercial	Début de l'année 2023
Comprendre les priorités du marché et des clients.	Se renseigner sur les prospects avant de les contacter	Commercial	Début de l'année 2023
Favoriser l'engagement et la performance du personnel	Formation sur la négociation commerciale.	Direction	1 er trimestre de l'année 2023.

Source : Nous même

- Nous avons attribué à chaque objectif d'action une action commerciale, un responsable qui assure la mission et un deadline.

Synthèse

L'objectif de notre travail de recherche est de construire un tableau de bord prospectif à travers le changement du BM. Nous avons abordé notre thème en nous appuyant sur une démarche exploratoire.

Cette étude pilote nous a permis de réaliser « un modèle de réalisation » de changement du BM de l'entreprise ATM consulting qui a pour objectif de maximiser l'utilisation de chaque composante du BM, ensuite nous avons construit un instrument d'accompagnement de changement qui est le tableau bord prospectif, et pour conclure nous avons proposé un plan d'action afin de transformer ses objectifs en actions réelles.

La première partie avait pour objectif d'analyser le BM de faire ressortir les changements du BM pertinents qui aident l'entreprise ATM consulting à atteindre ses finalités et pour cela l'effectuation d'un diagnostic stratégique était indispensable, nous avons analyser la proposition de valeur de l'entreprise en identifiant les atouts et les faiblesses, de la même façon nous avons analysé l'architecture de valeur et enfin nous avons élaborer une matrice SWOT. Ce diagnostic nous a aider à déterminer les changements importants.

Dans la deuxième partie, nous avons défini les changements du BM étant des objectifs d'impacts (stratégiques) et nous avons attribué à chaque objectif d'impact un ensemble d'objectifs d'actions (opérationnels), cette démarche contribue à opérationnaliser les stratégies, la construction d'une carte stratégique met en évidence le lien de causalité entre les objectifs de différents niveaux. Le choix des différents indicateurs et la méthode de calcul étaient importants car ils déterminent la réussite de la construction d'une Tableau de bord prospectif.

A la fin de cette partie, nous avons choisi un support de construction de Tableau de Bord qui est le logiciels BSC designer online c'est une plateforme en ligne qui aide à construire le BSC, il existe sur la plateforme un guide d'utilisation complet sous forme de vidéos aide les utilisateurs de construire facilement leurs BSC.

Dans la dernière partie de notre travail empirique nous avons construit un plan d'action commercial de l'année 2023 pour l'entreprise ATM consulting.

Conclusion Générale

L'objectif de notre mémoire a été d'expliquer le phénomène de changement du Business et son rôle dans la mise en place d'un Tableau de bord prospectif.

Nous avons pu développer des compétences à savoir le reporting, l'écoute active à travers nos échanges avec les clients, nous avons pu aussi développer sens d'analyse.

Cette étude nous a permis de tester les théories existantes et monter leurs pertinences, à travers les résultats suivants :

- Le Business Model est un outil stratégique pertinent qui stimule la créativité de l'entreprise.
- Le changement du Business model à travers « le modèle de réalisation » aide l'entreprise a créé de la valeur, car il permit de revoir la promesse de vente proposer aux clients, il permit à l'entreprise également d'être créative dans la manière de faire son chiffre d'affaires, d'être plus adaptable.
- Le changement du BM contribue à la mise en place d'un tableau de bord prospectifs car les changements effectuer sont des nouveaux objectifs stratégiques qui peuvent être articuler avec d'autres objectifs opérationnels.
- Les objectifs d'un changement du BM sont : Accroitre le chiffre d'affaires de l'entreprise, améliorer la performance commerciale, aider l'entreprise à devenir résiliente qui trouve toujours des solutions en cas de crise.
- Le changement du BM permis de construire un plan d'actions relatifs aux objectifs déjà élaborer lors de la construction d'un tableau de bord prospectif.

A Partir de ses résultats nous confirmons la validité de nos hypothèses de recherches :

- Le changement du Business model est une source d'amélioration continue des objectifs.

- Le changement du business model permet d'établir des corrections et de nouveaux plans d'action.

Cependant cette recherche comprend quelques limites que nous résumons comme suit :

- Nous ne pouvons pas généraliser les résultats sur tous les types de changement du BM car le modèle de changement utilisé c'est le « modèle de réalisation », les changements effectués sont des changements qui n'ont pas un grand poids stratégique pour l'entreprise et le degré de risque est négligeable.

- Nous ne pouvons pas généraliser les résultats sur tous les types d'entreprises car ATM consulting est une petite entreprise et de degré de complexité de cette démarche n'est pas le même pour tous les types d'entreprises.
- La réussite de ce changement du BM nécessite un engagement profond de la part de tous les employés de l'entreprise, et une volonté de la part de la direction d'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages :

1. BESSIERE (V) & STEPHANY (E), Le financement de l'innovation, Edition de Boeck, Bruxelles, (2015).
2. BUCHET (F) & CARON (N), Les Tableaux de bord de la fonction commercial, Edition Dunod, Paris, (2010).
3. Corbel (P), Technologie, Innovation, Stratégie : De l'innovation technologique à l'innovation stratégique, Edition GAULINO, Paris, (2009).
4. DELAVALLEE (É), Quand fixer des objectifs ne suffit plus, Éditions d'Organisation, Paris, (2006).
5. DELLIERE (C), Management de l'entreprise performante : Apprendre par action, Edition Robert Jauze, France, (20045.FAURIE (C), Conduite et mise en oeuvre du changement: l'effet levier, Edition Maxima, Paris 2003.
6. DEMIL (B) LECOCQ (X) & WARNIER (V), Stratégie et Business Models, Edition Pearson Education Paris, (2013).
7. DETRIE (J), Strategor - Politique générale de l'entreprise 4 ème Edition, Edition Dunod France, (2005).
8. GARIBALDI (G), Analyse stratégique, Éditions d'organisation, Paris, (2008).
9. GAVARD PERRET (M), GOTTELAND (D) & JOLIBERT (A), Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en science de Gestion, Edition Pearson Education, Paris, (2008).
10. .Jaulent (P) & Quarès (M), Pilotez vos performance 2ème Edition, La Plaine Saint-Denis, Edition AFNOR, (2008).
11. LE LOARNE (S) & BLANCO (S), Management de l'innovation, Edition Pearson Education, Paris, France, (2009).
12. LINDER , J., & CANTRELL, S. (2000, Mai 24). Changing Business Models: Surveying the Landscape. Royaume-Uni: Accenture

13. LUTHI(T) et Mailly (L), Améliorer la performance de votre entreprise 70 recommandations concrètes pour 2015, Edition EYROLLES, Paris, (2015).
14. MAURIN (P), Le tableau de bord, Editions Ellipses, Paris, (2021).
15. MCKEEVER (M), How to write a business plan 10 th Edition, Edition Nolo, U.S.A. (2011).MEIER (o) & AL, Stratégies et changement, Edition Dunod, Paris, (2013).
16. MOUGIN (Y), Processus : les outils d'optimisation de la performance, Edition d'Organisation, Paris, (2004).
17. RENARD (J), Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Edition Eyrolles, Paris, (2010).
18. SEGUIN (F) HAFSI (T) & DEMERS (C), Le management stratégique :DE L'ANALYSE À L'ACTION, Éditions Transcontinental, Québec, (2008).
19. VERSTRAETE (T) & JOUISON-LAFFITTE (E) Businnes Model pour Entreprendre: le Modèle GRP Théorie et pratique, Edition de Boeck Université, Bruxelles, (2009).

Revues Scientifiques :

1. ALLA(L) & BENTALHA (B),La force de vente à l'épreuve de la performance commerciale : Le cas du profil Technico-Commercial, Alternatives Managériales ET Economiques, (2019), pp. 72-91.
2. AIT EL HALOUI (M), APERCU DE LA LITTERATURE SUR LE BUSINESS MODEL, Revue internationel de science de gestion, France, (2021), pp 824-83812.
3. Arlotto (J), Sahut ,(J.-M), & Teulon (F). Le concept de Business Model au travers de la littérature, Revue Gestion 2000, France, (2014), pp 33-47.
4. Barneto (P) Revus , Récupéré sur Cairn info Matières à reflexion(2012), P38.
5. BENABDELLAH (M), Business model, Revue de Sciences de Gestion, (2016), p. 117.
6. BENET (N) NARO (G), & DEVILLE (A), Au cœur de la conception du Balanced Scorecard : Une illustration du triptyque Business Model – Carte Stratégique – Balanced Scorecard : le cas d'une banque mutualiste, Seconde Partie, Revue Finance & Gestion, (2017), pp. 48-51.
7. BEN ROMDHANE , E. (2016). CAPACITÉS DYNAMIQUES ET CHANGEMENT DU BUSINESS. La Revue des Sciences de Gestion , pp. 141-149.
8. CHAUVIN (P) GROSSETTI (M) & ZALIO (P), Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat, Paris: Presses de Sciences Po, (2014).

9. CHING (H) & FAUVEL (C), CRITICISMS, VARIATIONS AND EXPERIENCES WITH BUSINESS MODEL. European Journal of Agriculture and Forestry Research, (2013), pp. 26-37.
10. .DEHBI(S) & ANGADE (K), Du positionnment épistomologique à la methodologie de recherche : quelle démarche pour la recherche en science de Gestion, Revue Économie, Gestion et Société, (2019), pp. 1-16.
11. GARREAU (L), MAUCUER (R) & LASZCZUK (A) La mise en oeuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C, Revue Management international, (2015), pp. 169-183.
12. GHALI-INOUI (Z) & SAIDI (K), Éthique de l'Organisation, Pratiques Éthiques des Vendeurs et performance commerciale : Revue de littérature. « Performance des entreprises : vers quel modèle de création de valeur ? », (2021), avril pp. 65-89.
13. JONSHON , M., CHRISTENSEN, C., & KAGERMANN, H. (2019), Reinventing Your Business Model , Revue Harvard Business Shool, pp 1-11.
14. LEHMANN-ORTEGA (L) & SCHOETTL (J-M), FROM BUZZWORD TO MANAGERIAL TOOL:THE ROLE OF BUSINESS MODELS IN STRATEGIC INNOVATION, Revue CLADEA, Santiago, (2005),pp 1-14.

Les Travaux académiques :

1. CHAARI (Z) & DIDIER (L), L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion. L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion,Thèse de doctorat, (2010), France.
2. JOUISON (E), (2008). L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise. Bordeaux, France.
3. Laszczuk, A.. Processus d'innovation de Business Model par une perspective sensemaking : Le cas d'un cabinet de conseil en management, Thèse de doctorat, de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres PSL Research University,(2019, Janvier 21).
4. MARANZANA (N), Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante, Thèse de doctorat, université de starbourg, starbourg , France, (2009, décembre 2).
5. NDOUR (M), L'évolution du business model de l'entreprise sociale, le cas des entreprises des TIC: une étude comparative de cas francce/ sénégal, Thèse de doctorat, Université Paris Descartes / Université Gaston Berger, **(**2017, Novembre 27).

6. VARENNE (P) & GODE (C), Transformation digitale : vers un Business Model Digital, Thèse de doctorat, Université Management Data science, (2021, mars 21).

Articles publiés dans un ouvrage collectif :

1. MOUAKHAR, K., & HACHARD, V. (2018). Quels Business Models pour les organisations hybrides :. XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique (p. 30). Normandie: assosiation international de management stratégique.

2. REDIS, J. (2007). Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? Paris, 2 Boulevard Blaise Pascal, Cité descartes, France.

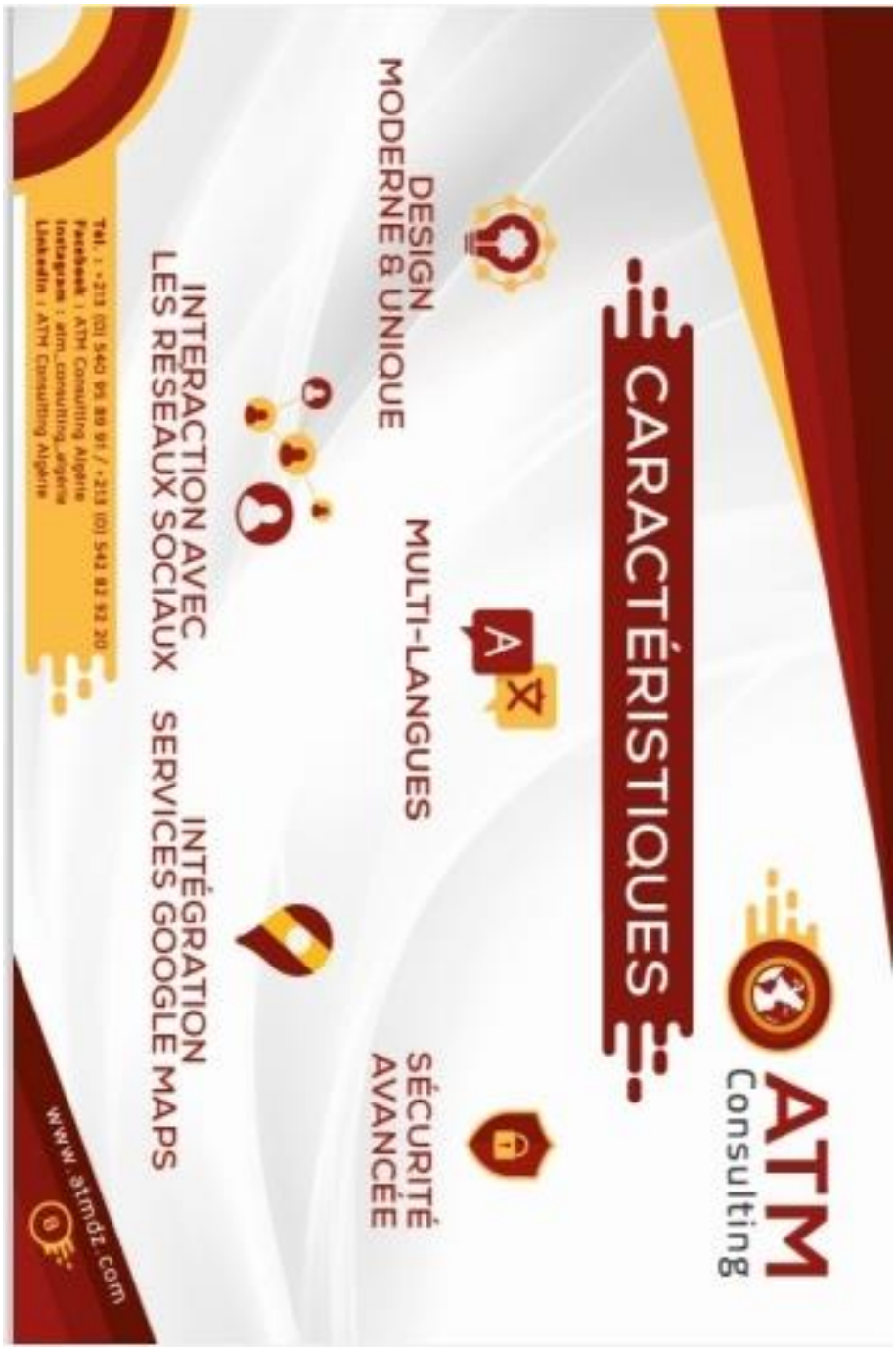
3. WARNIER, V., LECOCQ, X., & DEMIL, B. (2004, JUIN 4). Le business model : l'oublié de la stratégie ? Normandie, France .

Sites Internet :

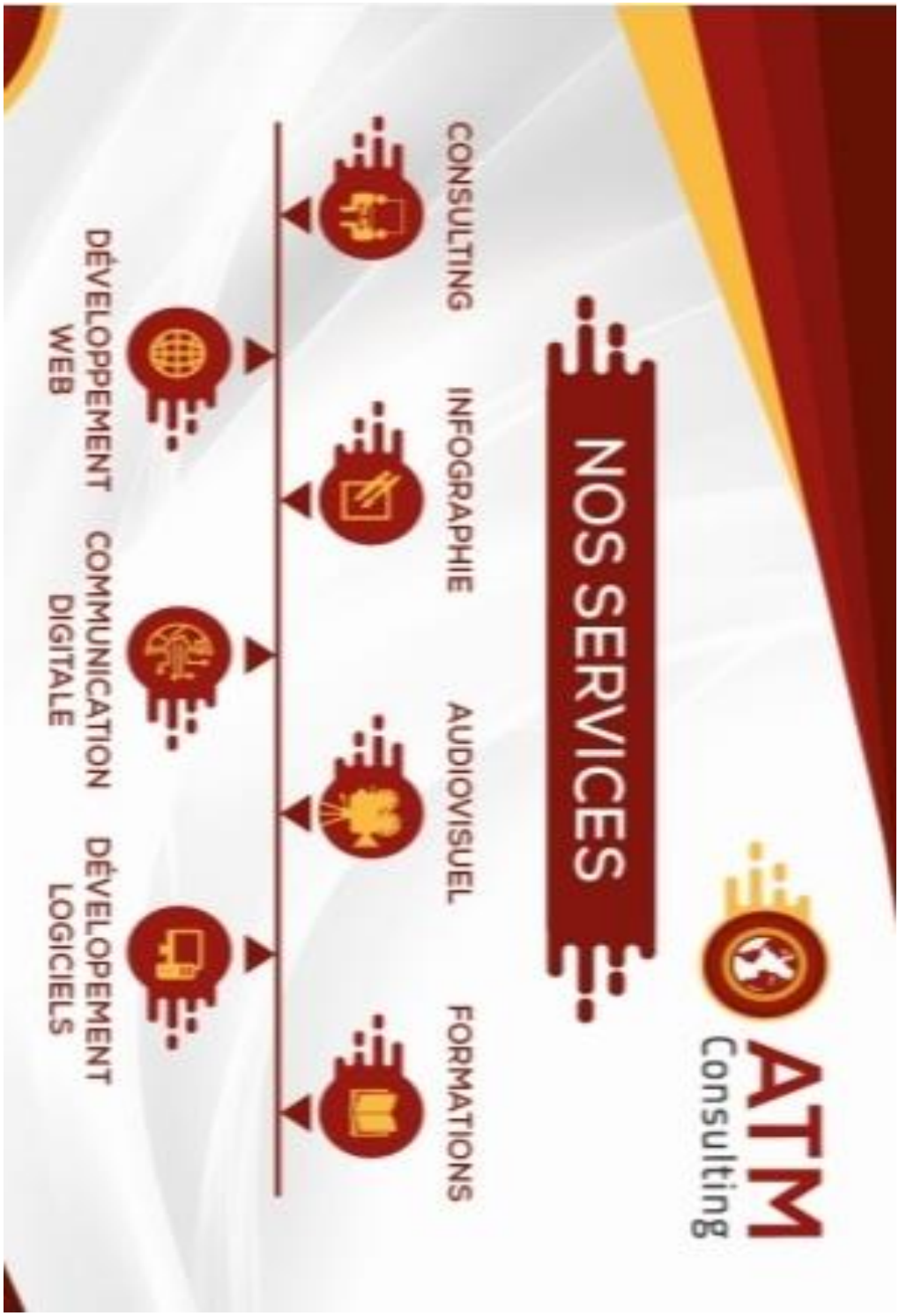
1. ATM consulting : https://www.atmdz.com/
2. BIN Pub Services agence de communication et publicité Tlemcen consulté le 31/05/2022 : https://agencebin.com/
3. NALTIS Communication 31/05/2022 : https://naltis.com/
4. PUBLIBOX31/05/2022 : http://www.publibox.dz/
5. Protech Webmaster & Communication 31/05/2022 : https://www.protech-webmaster.com/
6. VISCIO, A. j., & Pasternack, B. (1996, avril 1). Magazine. Récupéré sur Strategy + Business: https://www.strategy-business.com/article/14974

Annexes

Annexe N° 1: Proposition de valeur à travers la présentation de l'entreprise



Annexe N° 2 : Les services de ATM consulting



Annexe N° 3 : Les Valeurs de ATM consulting



Annexe N° 4 : Quelques clients de ATM consulting



Annexe 5 Document interne de l'entreprise

ATM Consulting

1- Présentation ATM Consulting

ATM consulting est un bureau d'études spécialisé dans le conseil et l'accompagnement des entreprises à la maîtrise de l'outil informatique.

Lancé en Avril 2019 par M. Mehdi BOUAYAD AGHA, L'équipe ATM consulting mobilise un ensemble de compétences diversifiées dans le domaine des logiciels, web, design pour répondre aux enjeux de ses clients quel que soit la taille ou le secteur de ses dernières.

Historique

ATM Consulting a débuté par la collaboration de 3 personnes en 2019 et a commencer à se développer en matière de ressources humaines et matérielles

- 3 Collaborateurs en 2019
- 7 Collaborateurs en 2020
- 12 Collaborateurs en 2021
- 11 Collaborateurs en 2022

Depuis 2019 le chiffre d'affaires de ATM Consulting n'a cessé d'accroitre

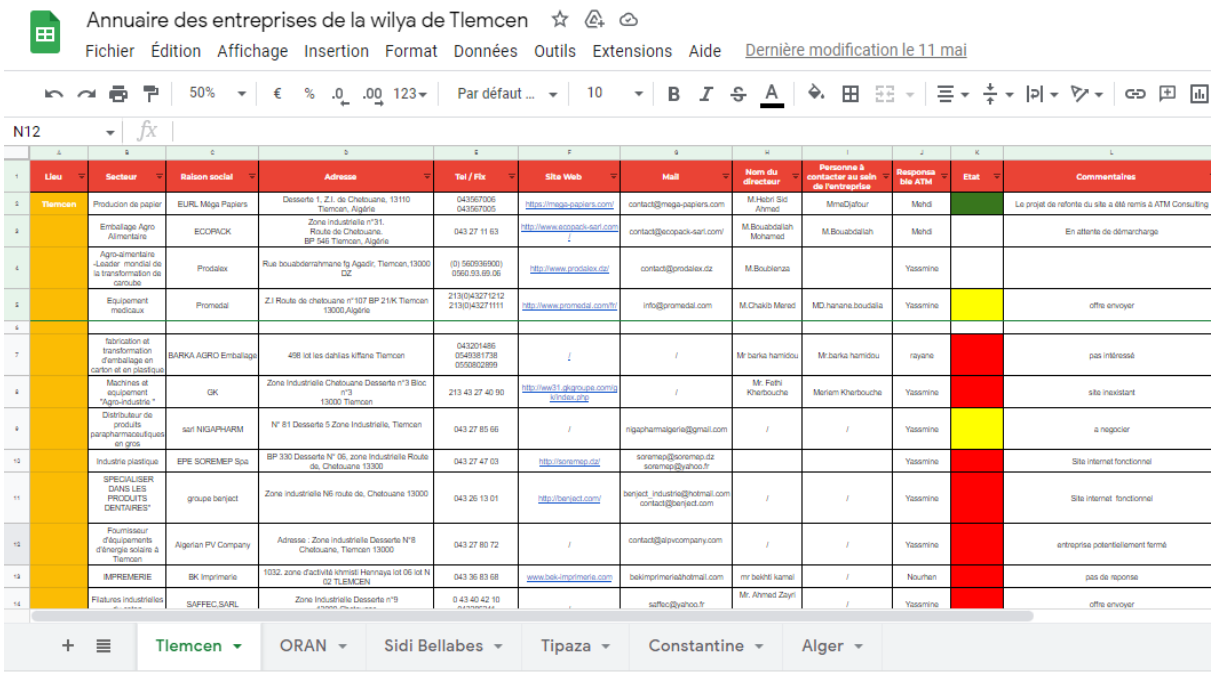
- 2019 : 600.000 DA
- 2020 : 2.500.000 DA
- 2021 : 4.000.000 DA

Depuis 2019 a réussi à collaborer avec des clients de différents secteurs :

- Industrie
  - Production de papier
  - Production de produits dermo- cosmétiques et parapharmaceutiques
  - Production de Quartz & terra stone
  - Production de produits pour véhicules
  - Maintenance de machines
- Santé
  - Cliniques
  - Grossistes de produits pharmaceutiques
  - Pharmaciens
- Agro-alimentaire
  - Produits de compotes pour Bébé
  - Production de miel à des fins thérapeutiques
- Audiovisuel
- Entreprises de constructions
- Restauration
- Electroménager

04 Rue Derrar Abderahmahne local B/5, Tlemcen - Algérie

Annexe 6 : Reporting de prospection téléphonique



Annuaire des entreprises de la wilya de Tlemcen

Fichier Édition Affichage Insertion Format Données Outils Extensions Aide Dernière modification le 11 mai

N12

Lieu	Secteur	Raison social	Adresse	Tel / Fix	Site Web	Mail	Nom du directeur	Personne à contacter au sein de l'entreprise	Responsable ATM	Etat	Commentaires
Tlemcen	Production de papier	EURL Mèga Papiers	Desserte 1, Z.I. de Chetouane, 13110 Tlemcen, Algérie	043567006 043567005	https://mega-papiers.com/	contact@mega-papiers.com	M.Hebri Sid Ahmed	MmeDjafour	Mehdi		Le projet de refonte du site a été remis à ATM Consulting
	Emballage Agro Alimentaire	ECOPACK	Zone industrielle n°31, Route de Chetouane, BP 546 Tlemcen, Algérie	043 27 11 63	http://www.ecopack-sarl.com/	contact@ecopack-sarl.com/	M.Bouabdallah Mohamed	M.Bouabdallah	Mehdi		En attente de démarcharge
	Agro-alimentaire -Leader mondial de la transformation de caroube	Prodalex	Rue bouabderrahmane fg Agadir, Tlemcen, 13000 DZ	(0) 560936900) 0560.93.89.06	http://www.prodalex.dz/	contact@prodalex.dz	M.Boublenza		Yassmine		
	Equipement medicaux	Promedal	Z.I Route de chetouane n° 107 BP 21/K Tlemcen 13000,Algérie	213(0)43271212 213(0)43271111	http://www.promedal.com/fr/	info@promedal.com	M.Chakib Mered	MD.hanane.boudalia	Yassmine		offre envoyer
	fabrication et transformation d'emballage en carton et en plastique	BARKA AGRO Emballage	498 lot les dahlias kiffane Tlemcen	043201486 0549381738 0550802899	/	/	Mr barka hamidou	Mr.barka hamidou	rayane		pas intéressé
	Machines et equipement "Agro-industrie "	GK	Zone Industrielle Chetouane Desserte n°3 Bloc n°3 13000 Tlemcen	213 43 27 40 90	http://ww31.gkgroupe.com/gk/index.php	/	Mr. Fethi Kherbouche	Meriem Kherbouche	Yassmine		site inexistant
	Distributeur de produits parapharmaceutiques en gros	sarl NIGAPHARM	N° 81 Desserte 5 Zone Industrielle, Tlemcen	043 27 85 66	/	nigapharmalgerie@gmail.com	/	/	Yassmine		a negocier
	Industrie plastique	EPE SOREMEP Spa	BP 330 Desserte N° 06, zone Industrielle Route de, Chetouane 13300	043 27 47 03	http://soremep.dz/	soremep@soremep.dz soremep@yahoo.fr			Yassmine		Site internet fonctionnel
	SPECIALISER DANS LES PRODUITS DENTAIRES"	groupe benject	Zone industrielle N6 route de, Chetouane 13000	043 26 13 01	http://benject.com/	benject_industrie@hotmail.com contact@benject.com	/	/	Yassmine		Site internet fonctionnel
	Fournisseur d'équipements d'énergie solaire à Tlemcen	Algerian PV Company	Adresse : Zone Industrielle Desserte N°8 Chetouane, Tlemcen 13000	043 27 80 72	/	contact@algpvcompany.com	/	/	Yassmine		entreprise potentiellement fermé
	IMPREMERIE	BK Imprimerie	1032. zone d'activité khmissti Hannaya lot 06 lot N 02 TLEMCEN	043 36 83 68	www.bek-imprimerie.com	bekimprimerie3hotmail.com	mr bekhti kamel	/	Nourhen		pas de reponse
	Filatures industrielles	SAFFEC,SARL	Zone Industrielle Desserte n°9	0 43 40 42 10	/	saffec@yahoo.fr	Mr. Ahmed Zayri	/	Yassmine		offre envoyer

Tlemcen | ORAN | Sidi Bellabes | Tipaza | Constantine | Alger

Annexe N° 7 : Reporting de la prospection téléphonique



M14

	Filatures industrielles du coton	SAFFEC,SARL	Zone Industrielle Desserte n°9 13000 Chetouane	0 43 40 42 10 043286211	/	saffec@yahoo.fr	Mr. Ahmed Zayri	/	Yassmine		offre envoyer
	Isolation	ISOBAL ANNEXE	Adresse : Zone industrielle, Desserte N°04, Tlemcen 13000	0552 16 81 87	/	/	/	/	Yassmine		/
	Fabrication des tubes en E & PVC	GK- CanalPLast	Zone Industrielle Chetouane Desserte n°3 Bloc n°3 13000 Tlemcen	043 27 40 90	http://www.agroindustrie-dz.com	contact@groupekherbouche.com	Mr. Fethi Kherbouche	Md.meriem kherbouche	zaki		a negocier
	Etude, mise en valeur et aménagement rural.	GK-INTER ENTREPRISE	Zone industrielle Chetouane, Dessert N°3, Bloc N°3, 13000, Tlemcen	043 27 87 56	http://www.agroindustrie-dz.com	contact@groupekherbouche.com	Mr. Fethi Kherbouche	Md.meriem kherbouche	zaki		a negocier
	Fabrication, importation et distribution de matériels agricole et d'irrigation	GK-AGRO DEEL EQUIPEMENT	Zone industrielle Chetouane, Dessert N°3, Bloc N°3, 13000, Tlemcen	043 27 87 59 043 27 22 75	http://www.agroindustrie-dz.com	contact@groupekherbouche.com	Mr. Fethi Kherbouche	Md.meriem kherbouche	zaki		a negocier
	Etude et réalisation d'installations pour traitement d'eaux potable et usée	GK-AQUATECH	Zone industrielle Chetouane, Desserte n°03.Bloc 3, Tlemcen, 13000	043 27 60 50 / 043 27 23 62 / 043 27 23 64	http://www.agroindustrie-dz.com	contact@groupekherbouche.com	Mr. Fethi Kherbouche	Md.meriem kherbouche	zaki		a negocier
	fabrication de boites d'emballage ,SARL	Cartonnerie EL Amine	Tlemcen Annexe "Desserte 8" Desserte N°08 lot N° 97 Z.I. 13000 Chetouane. Rue Benaddou Houti 13000 Tlemcen.	(0) 770.97.16.65 (0) 770.89.33.70 (0) 555.02.06.18 (0) 43 27.80.79/ 79 (0) 43 27.80.77	www.cart-elamine.com	contact@cart-elamine.com	/	/	Nourhen		site internet fonctionnel
	Société de construction, Sarl	Sarl ALGAZ de construction	Zone industriel dasart 6 tlemcen (6,32 km) 13000 Tlemcen, Algérie	0555 05 76 06	/	tchouar.13@outlook.fr			Nourhen		pas de reponse / site web inexistant
	vente de produits cosmétiques et maquillage.	Cosmétique Miss Tlemcen	1/Centre commercial IMMMA 2Boulevard Pasteur	(0)549687636	/	misstlm13000@gmail.com	/	/	Nourhen		pas de reponse / a rappeler
	société spécialisée dans l'impression contre collage et transformation de tous type de carton ondulé	SARL PRO CARTON EMBALLAGE	Zone industrielle desserte n4, Tlemcen 13000	(0)550 67 26 01	/	sarlprocartonemballage@gmail.com	/	/	Nourhen		pas de reponse
	fabrication et commercialisation de boissons gazeuses	L'EXQUISE	Zone industrielle desserte 5 chetouane tlemcen	043 27 65 21	http://www.exquise1928.com/contact.php	sarlexquise@yahoo.com	/	Mr rahmoune otmane	Nourhen		a negocier / site web a refaire
	" Lagrand" Distributeur SARL	LOVAL,SARL	300, kiffane centrale, les Dahlias 13000 Tlemcen	(0)43 27 80 80	/	/	/	Mr. Mohamed Tabet-Aoul	Nourhen		/

Tlemcen | ORAN | Sidi Bellabes | Tipaza | Constantine | Alger

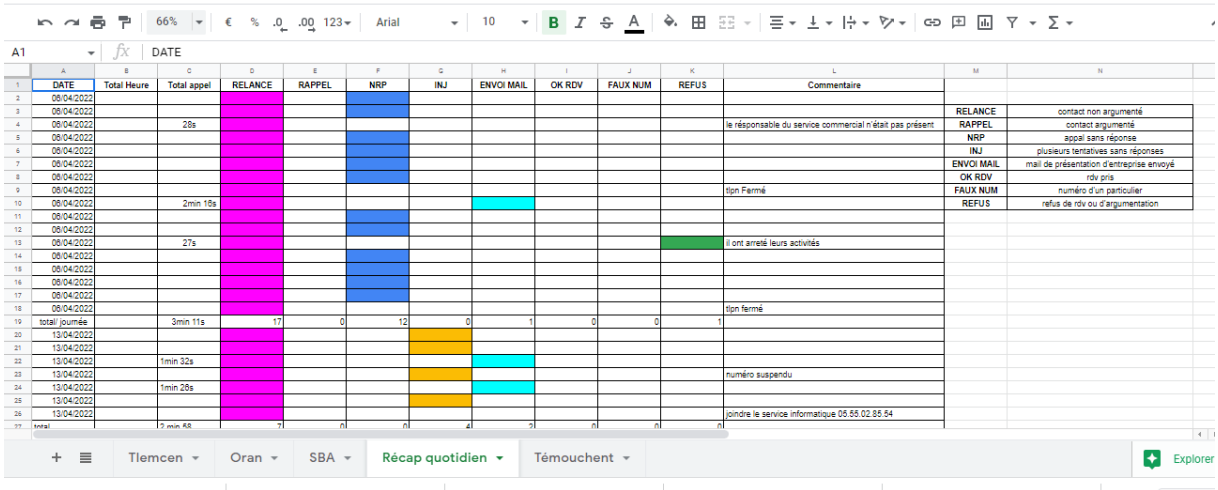
Annexe N° 8 : Reporting de la prospection téléphonique



	" Lagrand" Distributeur, SARL	LOVAL,SARL	300, kiffane centrale, les Dahlias 13000 Tlemcen	(0)43 27 80 80	/	/	/	Mr. Mohamed Tabet-Aoul Gérant	Nourhen		/
	Entreprise de fabrication de chocolaterie	EL WEJDENE	Lot N°180 Abou Tachfine, Tlemcen (13000) - Algérie	(0) 43 38 94 54 (0)558.70.74.61	http://www.el-wejdene.com/	contact@el-wejdene.com	/	Mr. Hamza Mahria Gérant	Nourhen		Site internet a refaire
	Industrie alimentaire Production d'ingrédients naturels d'origine végétale	BOUBLENZA,SARL	Rue Bouabderahmane, Fg	(0) 560.93.69.06	http://www.carob-powder.com	contact@boublenza.com	/	Mr. Abdelhak Boublenza Gérant	Nourhen		site internet fonctionnel
	Installation de votre climatisation	AYOUB MAGIFROID,SARL	Cité des Roses n°33 lot 02 Imama 13000 Tlemcen	(0) 43 216060	/	/	/	Mr. Ayoub Belkeir Gérant	Nourhen		a negocier
	Entreprises de bâtiment	ETS BABA AHMED YOUNES	Route de Saf Saf 13000 Tlemcen	(0)43 27 25 80	/	/	/	Mr. Younes Baba-Ahmed Gérant	Nourhen		pas de reponse
	Bâtiment et travaux publics (BTP), SARL	ETP DENNOUNI,SARL	Boulevard des 24 mètres Sidi Seffah BP 1083 13000 Tlemcen	(0) 43 27 84 53	http://www.groupedennouni-dz.com/	/	/	Mr. Abdelmadjid Dennouni PDG	Nourhen		site internet en construction
	FABRICATION ALGERIENNE DE BOUGIES INDUSTRIELLES	FABRICATION ALGERIENNE DE BOUGIES INDUSTRIELLES	Zone Industrielle Desserte n°6 lot n°28 BP 572 13000 Tlemcen	(0) 43 27 43 11	/	/	/	Mr. Hebri Lachachi Gérant	Nourhen		Site inexistant
	l'importation et la distribution • Peinture carrosserie , • Peinture industrielle • Cabines de peinture , • Produits de carrosserie	EPAI Algérie	Rue Derguel Abdelkader, Tlemcen	0777 64 53 26	/	epai.contact96@gmail.com	/	Mr.Aliane	zaki		Offre envoyer
	Distributeur Colorants pour le cuir, le caoutchouc, les matières plastiques et les cosmétiques	ETS LACHACHI	3, rue Belhadj Boussif 13000 Tlemcen	043 27 50 56	/	/	/	Mr. Mohamed Lachachi	zaki		pas de reponse
	Plds et fils retors de										

Tlemcen | ORAN | Sidi Bellabes | Tipaza | Constantine | Alger

Annexe N° 9 Reporting de la prospection téléphonique :



DATE	Total Heure	Total appel	RELANCE	RAPPEL	NRP	INJ	ENVOI MAIL	OK RDV	FAUX NUM	REFUS	Commentaire
06/04/2022											
06/04/2022											
06/04/2022		28s									le résponsable du service commercial n'était pas présent
06/04/2022											
06/04/2022											
06/04/2022											
06/04/2022											tlpn Fermé
06/04/2022		2min 16s									
06/04/2022											
06/04/2022											
06/04/2022		27s									il ont arreté leurs activités
06/04/2022											
06/04/2022											
06/04/2022											
06/04/2022											
06/04/2022											tlpn fermé
totall journée		3min 11s	17	0	12	0	1	0	0	1	
13/04/2022											
13/04/2022											
13/04/2022		1min 32s									
13/04/2022											numéro suspendu
13/04/2022		1min 28s									
13/04/2022											
13/04/2022											joindre le service informatique 06.56.02.85.54
total		2 min 58	7	0	0	4	2	0	0	0	

RELANCE	contact non argumenté
RAPPEL	contact argumenté
NRP	appel sans réponse
INJ	plusieurs tentatives sans réponses
ENVOI MAIL	mail de présentation d'entreprise envoyé
OK RDV	rdv pris
FAUX NUM	numéro d'un particulier
REFUS	refus de rdv ou d'argumentation

Tlemcen | Oran | SBA | Récap quotidien | Témouchent | Explorer

Table des Matières

Introduction Générale 1
Chapitre I : Cadre théorique du Business Model 9
Introduction du chapitre : 10
Section (01) : Fondement Théorique du Business Model 11
1. Définition du Business model : 11
2. L'essor du Business Model : 15
3. Les facteurs d'émergence du BM : 17
Section (02) : Le BM un instrument de conceptualisation de valeur 18
1. La valeur et le BM : 18
2. Les Typologies du BM : 19
2.1 Le Modèle GRP (Génération, Rémunération, Partage) : 19
2.1.1 Génération de la valeur : 19
2.1.2 La rémunération de la valeur : 22
2.1.2.1 Sources de revenus : 23
2.1.2.2 Volume de revenus : 23
2.1.3 Le partage de la valeur : 24
2.2 Le Modèle RCOV : 24
2.3 Le Business Model Canvas (BMC) : 25
2.3.3.1 Les composantes du BMC : 26
Section (03) : Le BM et la stratégie entre interdépendance et confusion 29
1. Le rapport entre le BM et la stratégie : 29
2. La distinction entre BM et stratégie : 30
3. La différence entre BM et business plan : 31
Conclusion du chapitre : 33
Chapitre II : Les leviers du changement d'un Business Model et le Pilotage performance commerciale 34
Introduction du chapitre : 35
Section (1) : La mise en œuvre du changement du BM 36
1. Les logiques du changement d'un BM : 36
1.1 Les apports du modèle 4C : 37
2. Les approches du changement du BM : 38
2.1 L'approche Contenu du changement du BM : 39
2.2 L'approche processus du BM : 40
3. Typologie du changement : 41
3.1 Le modèle de réalisation : 41
3.2 Le modèle de renouveau : 41

3.3 Le modèle d'extension : 42
3.4 Le modèle d'aventurier : 42
Section (2) : L'impact du Changement du BM 43
1. L'impact du changement sur la proposition de valeur : 44
1.1 L'innovation : 45
2. L'impact du changement sur la chaine de valeur : 46
3. L'impact du changement sur le modèle de revenus : 47
Section (3) : Pilotage de La performance commerciale 48
1. Notion de la performance commerciale : 48
2. Conduite de la performance : 50
2.1 Objectifs SMART : 50
2.2 Les indicateurs de performance : 51
2.3 Le tableau de bord : 51
2.4 Le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) : 52
3. La relation entre le changement du Business model et le tableau de bord prospectif : 53
Conclusion du chapitre 55
..... 56
Chapitre III : Déploiement D'un BSC à partir du changement du BM : Cas ATM consulting 56
Introduction du chapitre : 57
Section (01) : Méthodologie et Présentation générale de l'organisme de l'accueil 58
1. Cadre spatio-temporel et méthodologie de recherche : 58
2. Présentions de ATM consulting : 58
2.1 Les collaborateurs : 59
2.2 Description du département commercial : 59
2.3 Les services de l'entreprise : 61
2.4 Le chiffre d'affaires de l'entreprise : 62
2.5 Les clients : 63
2.6 Missions et valeurs : 64
2.7 Les objectifs de l'entreprise 65
Section 02 : Pilotage de changement du BM : cas de ATM consulting. 66
1. Diagnostic stratégique : ..... Error! Bookmark not defined.
2. Le changement du BM de ATM consulting : 71
3. Le pilotage du changement à travers La construction d'un Tableau de Bord prospectif (BSC) pour une meilleure performance commerciale : 71
3.1 Fixation de l'objectif de la mission : 71

3.2 Conception d'une carte stratégique : 72
3.3 Choix des Indicateurs : 74
3.4 Le calcul des KPI (indicateurs de performance) : 77
3.5 Support de construction le logiciel BSC Designer Online : 79
4. Plan d'action commerciale : 84
Synthèse 85
Conclusion Générale 86
Bibliographie 89
***Annexes* 93**

Résumé :

Changer c'est affronter l'incertitude mais aussi donner les moyens à l'entreprise de devenir pérenne. Pour que l'entreprise continue à vivre, il est impératif de changer de business model. Mais la conduite de ce changement reste essentielle afin d'atteindre les finalités de la stratégie d'entreprise. L'objectif de cette étude est de piloter la performance commerciale d'une entreprise à travers le changement du Business Model. Et par conséquent nous avons déployé un Tableau de Bord Prospectif pour l'entreprise ATM consulting à partir du changement du BM. Les résultats de cette recherche montrent que le changement du Business model aide à la mise en place d'un tableau de bord et l'élaboration d'un nouveau plan d'action.

Mots clés : Changement, Business model, pilotage, Tableau de bord prospectif, performance, commerciale, Plan d'action.

الملخص:

التغيير هو مواجهة حالة من عدم اليقين ولكنه يمنح أيضا المؤسسة الوسائل اللازمة لديمومتها. لكي تستمر المؤسسة في العيش، من الضروري تغيير نموذج العمل. إجراء هذا التغيير يظل ضرورياً لتحقيق أهداف استراتيجية المؤسسة. الهدف من هذه الدراسة هو قيادة الأداء التجاري للشركة من خلال تغيير نموذج الأعمال. قمنا بإنجاز السجل المتكامل لقياس الإنجاز لمؤسسة بناءً على التغيير في نموذج الاعمال. النتائج تبين ان تغيير نموذج الاعمال يساهم في بناء لوحة تحكم وانجاز خطة اعمال.

الكلمات المفتاحية: تغيير نموذج العمل، القيادة، السجل المتكامل لقياس الإنجاز، والأداء التجاري، خطة الاعمال.