



Institut d'Etudes
d'Administration et de
Management de Paris



Académie des Sciences
de Management de Paris

Thèse de Doctorat en Sciences de Management

(DBA)

Thème

**LE BUSINESS MODEL COMME DYNAMIQUE DE LA QUALITE
DE L'INSTITUTION PRIVEE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR:
LE CAS DU GROUPE IHEM AU GABON**

Présentée et soutenue publiquement

Par OYONO EBANG Constant

Paris, le 05 juillet 2019

Jury

Jean Marie PERETTI	Professeur émérite des Universités, Président ASMP	Président du jury et Directeur de thèse
Soufyane FRIMOUSSE	MCF HDR, Université de Corse	Rapporteur
Françoise DEBRY	MCF HDR, Université de Versailles-Saint Quentin	Rapporteur
Chafik BENTALEB	Professeur Université de Marrakech	Suffragant
Shiwei WU	MCF HDR, IEAM/ASMP	Suffragant

Session de Mai 2016 – Mai 2019



**Institut d'Etudes
d'Administration et de
Management de Paris**



**Académie des Sciences de
Management de Paris**

Thèse de Doctorat en Sciences de Management

(DBA)

Thème

**LE BUSINESS MODEL COMME DYNAMIQUE DE LA QUALITE
DE L'INSTITUTION PRIVEE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR:
LE CAS DU GROUPE IHEM AU GABON**

Présentée et soutenue publiquement

Par OYONO EBANG Constant

Paris, le 05 juillet 2019

Jury

Jean Marie PERETTI	Professeur émérite des Universités, Président ASMP	Président du jury et Directeur de thèse
Soufyane FRIMOUSSE	MCF HDR, Université de Corse	Rapporteur
Françoise DEBRY	MCF HDR, Université de Versailles-Saint Quentin	Rapporteur
Chafik BENTALEB	Professeur Université de Marrakech	Suffragant
Shiwei WU	MCF HDR, IEAM/ASMP	Suffragant

Session de Mai 2016 – Mai 2019

RESUME

LE BUSINESS MODEL COMME DYNAMIQUE DE LA QUALITE DE L'INSTITUTION PRIVEE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR: LE CAS DU GROUPE IHEM AU GABON

L'enseignement supérieur croît, se diversifie et se privatise dans la plupart des pays africains. Toutefois, la problématique de sa qualité et de l'employabilité des diplômés émerge. Dans ce contexte, ce travail s'intéresse au Business Model comme outil de pilotage de la qualité au sein d'un Institut d'Enseignement supérieur Privé au Gabon notamment l'Institut des Hautes Etudes de Management en tant que entité combinant un projet économique et une finalité sociale. Ce travail est orienté vers la qualité comme critère de réussite de l'Institut des Hautes Etudes de Management à partir de son Business Model. L'objectif poursuivi est donc de montrer en quoi l'adoption du Business Model par l'Institut des Hautes Etudes en Management contribue à garantir une offre de formation de qualité répondant ainsi aux attentes des diverses parties prenantes. Pour répondre à cette problématique, nous adoptons une approche qualitative par une étude de cas. Les données collectées par entretiens semi-directifs et lors d'évènements (meet-up, conférences, panels, salons...) sont enrichies de données secondaires (sites web, documents internes, rapports, etc.). Ce corpus de données a fait l'objet d'une analyse de contenu. Les résultats de ce travail de recherche peuvent être déclinés comme suit :

D'abord, notre recherche enrichit la littérature de nouveaux facteurs externes et internes qui influencent l'évolution du business model à savoir la levée de fonds, les subventions, l'augmentation de l'impact social et l'autonomie financière. Ensuite, nous avons identifié les éléments du BM qui évoluent avec les phases de développement d'une institution d'enseignement supérieur privée (IHEM) de même que sa logique d'évolution. Enfin, notre principale contribution consiste en l'identification des principaux mécanismes qui peuvent permettre de garder un bon équilibre entre la dimension économique et la dimension sociale du BM lorsque ce dernier évolue.

MOTS CLES: Business Model; Business Plan; Reporting d'entreprise; Qualité; Ecole.

LE BUSINESS MODEL COMME DYNAMIQUE DE LA QUALITE DE L'INSTITUTION PRIVEE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR: LE CAS DU GROUPE IHEM AU GABON

L'enseignement supérieur croît, se diversifie et se privatise dans la plupart des pays africains. Toutefois, la problématique de sa qualité et de l'employabilité des diplômés émerge. Dans ce contexte, ce travail s'intéresse au Business Model comme outil de pilotage de la qualité au sein d'un Institut d'Enseignement supérieur Privé au Gabon notamment l'Institut des Hautes Etudes de Management en tant que entité combinant un projet économique et une finalité sociale. Ce travail est orienté vers la qualité comme critère de réussite de l'Institut des Hautes Etudes de Management à partir de son Business Model. L'objectif poursuivi est donc de montrer en quoi l'adoption du Business Model par l'Institut des Hautes Etudes en Management contribue à garantir une offre de formation de qualité répondant ainsi aux attentes des diverses parties prenantes. Pour répondre à cette problématique, nous adoptons une approche qualitative par une étude de cas. Les données collectées par entretiens semi-directifs et lors d'évènements (meet-up, conférences, panels, salons...) sont enrichies de données secondaires (sites web, documents internes, rapports, etc.). Ce corpus de données a fait l'objet d'une analyse de contenu. Les résultats de ce travail de recherche peuvent être déclinés comme suit :

D'abord, notre recherche enrichit la littérature de nouveaux facteurs externes et internes qui influencent l'évolution du business model à savoir la levée de fonds, les subventions, l'augmentation de l'impact social et l'autonomie financière. Ensuite, nous avons identifié les éléments du BM qui évoluent avec les phases de développement d'une institution d'enseignement supérieur privée (IHEM) de même que sa logique d'évolution. Enfin, notre principale contribution consiste en l'identification des principaux mécanismes qui peuvent permettre de garder un bon équilibre entre la dimension économique et la dimension sociale du BM lorsque ce dernier évolue.

MOTS CLES: Business Model; Business Plan; Reporting d'entreprise; Qualité; Ecole.

DEDICACE

DEDICACE

*Toute ma reconnaissance
A l'Eternel mon Dieu,
Esprit de Feu, Esprit de Vie
Esprit de Vérité, Esprit de Liberté,
Qui m'inspire et me donne la possibilité
De présenter et de soutenir publiquement
La présente thèse.*

*Je dédie cette thèse
A mon défunt père, OBAME NGUEMA Eugène,
Le Modèle, l'Administrateur,
Le Chef de famille,
L'Autorité...,*

*A ma mère,
KOUMBA MOMBO Valentine,
Symbole de Ferveur maternelle, de Dynamisme,
Et de Bravoure,*

*A mes filles et fils,
Les raisons de mes combats,*

*A toute ma famille
Et à tous ceux que l'avenir donnera de
Consulter ce travail.*

REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS

Nous remercions Monsieur Jean Marie PERETTI, notre Directeur de thèse et professeur émérite des sciences de management et gestion pour son dévouement pour la recherche et sa disponibilité dans la réalisation de ce travail. Aussi, les séminaires de groupe sur l'approche méthodologique et le design de la recherche en Sciences de gestion ainsi que la restitution des travaux et le pilotage de la thèse nous ont beaucoup apportés;

Nous remercions chaleureusement, les professeurs:

- *Yvon PESQUEUX qui à animé l'atelier de thèse sur l'Introduction à la recherche en sciences de management ainsi que l'analyse de conformité avec la thèse de DBA et la présentation des projets de thèse;*
- *Faouzi BENSEBAA qui nous a tenu sur la Conception et l'épistémologie de la recherche avec l'étude et la connaissance des concepts philosophiques et les formules épistémologiques dans lesquelles peuvent s'inscrire la recherche ou démarche doctorale en Sciences de Management ainsi que le lancement de la phase empirique;*
- *Marcel BENIE KOUADIO qui nous a entretenu sur la Présentation, la discussion et la définition des problématiques et cadres théoriques, plus précisément sur les domaines de la thèse en sciences de gestion;*
- *Jean Paul TCHANKAM qui a animé l'atelier de thèse sur l'Approfondissement des travaux par des approches qualitative et quantitative;*
- *Françoise DEBRY pour l'encadrement et la relecture de cette thèse ;*
- *Laurent NDJANYOU pour l'encadrement et la relecture de cette Thèse ;*
- *Soufyane FRIMOUSSE pour sa disponibilité dans la coordination scientifique et administrative de notre travail à la direction de l'ASMP;*

Nous remercions également nos collègues doctorants de la première promotion de l'EDBA Abidjan avec lesquels nous avons eu le plaisir d'échanger durant notre parcours doctoral.

Nos remerciements vont enfin à nos collaborateurs, administratifs et enseignants, aux étudiants du Groupe IHEM et à leurs parents, aux entreprises et organisations ainsi qu'à l'Administration d'Etat pour leur disponibilité concernant le travail empirique de cette thèse.

Merci à tous.

LISTE DES SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES

LISTE DES SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES

- **IHEM: INSTITUT DES HAUTES ETUDES DE MANAGEMENT(GABON)**
- **BM: BUSINESS MODEL**
- **BP: BUSINESS PLAN**
- **CAMES: CONCOURS AFRICAIN ET MALGACHE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**
- **SUP DECO: ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE(GABON)**
- **CENAREST: CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE**
- **ASMP: ACADEMIE DES SCIENCES DE MANAGEMENT DE PARIS**
- **TTP: THEORIE DES PARTIES PRENANTES**
- **TC: THEORIE DES CONVENTIONS**
- **RBV: RESSOURCE BASED VIEW**
- **CV: CURRICULUM VITAE**
- **LMD: LICENCE MASTER DOCTORAT**
- **CNSS: CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE(GABON)**
- **CNAMGS: CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE MALADIE ET DE GARANTIE SOCIALE(GABON)**
- **ESG: ECOLE DES SCIENCES DE GESTION (GROUPE IHEM)**
- **EGI: ECOLE DU GENIE INDUSTRIEL (GROUPE IHEM)**
- **ESSA: ECOLE DES SCIENCES DE LA SANTE (GROUPE IHEM)**
- **BAC: BACCALAUREAT**
- **MBA: MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**
- **DBA: DOCTORATE OF BUSINESS ADMINISTRATION**
- **DUT: DIPLOME UNIVERSITAIRE DE TECHNOLOGIE**
- **DEA: DIPLOME D'ETUDES APPROFONDIES**
- **PIB: PRODUIT INTERIEUR BRUT**
- **PNB: PRODUIT NATIONAL BRUT**
- **VAE: VALIDATION DES ACQUIS ET DE L'EXPERIENCE**
- **TSC: TOUTES SCIENCES CONFONDUES**
- **CEMAC CONSULTING:CABINET D'EXPERTISE EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**
- **RH: RESSOURCES HUMAINES**
- **IFA: INSTITUT FRANCAIS DES ADMINISTRATEURS**
- **EFMD: EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT**
- **AFNOR: ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION**
- **ISO : INTERNATIONAL STANDADIZATION ORGANISATION**
- **NIST : NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY**
- **APICS: AMERICAN PRODUCTION AND INVENTORY CONTROL SOCIETY**
- **IS: INGENIERIE SYSTEME**
- **QFD: QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT**
- **AMDEC: ANALYSE DES MODES DE DEFAILLANCE, DE LEURS EFFETS ET DE LEUR CRITICITE**
- **TQM : TOTAL QUALITY MANAGEMENT**
- **MSP : MAITRISE STATISTIQUE DE PROCESSUS**
- **SMQ : SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE**
- **UNESCO : ORGANISATION DES NATIONS UNIS POUR L'EDUCATION ET LA CULTURE**
- **INQAAHE : RESEAU INTERNATIONAL DES AGENCES D'ASSURANCE QUALITE**
- **DB : DECLARATION DE BOLOGNE**
- **GSE : GESTION STRATEGIQUE DES EFFECTIFS**
- **MOOC : MASSIVE OPEN ONLINE COURSES**
- **APICS: AMERICAN PRODUCTION AND INVENTORY CONTROL SOCIETY**
- **RC: RESSOURCES ET COMPETENCES**

- **O: ORGANISATION D'ACTIVITE EN INTERNNE ET EN EXTERNE**
- **V : PROPOSITION DE VALEUR**
- **MCC : MONDRAGON COOPERACION COOPERATIVO**
- **ATE ALTERNANCE TRAVAU ETUDES**
- **IPE : INCUBATION DE PROJET ENTREPRENEURIAL**
- **TCT : THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION**
- **CV : CURRICULUM VITAE**
- **PME : PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE**
- **PMI : PETITE ET MOYENNE INDUSTRIE**
- **TIC : TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**
- **TRI : TAUX DE RENTABILITE INTERNE**
- **SUP DE CO : ECOLE SUPERIEUR DE COMMERCE (GABON)**
- **CNAMGA : CAISSA NATIONALE D'ASSURANCE MALADIE ET DE GARANTIE SOCIALE**
- **LP : LICENCE PROFESSIONNELLE**

EPIGRAPHES

EPIGRAPHES

*Le Business Model est
une formalisation et
un processus de gestion du
projet d'entreprise.*

La qualité se trouve dans le détail.

*Le Gabon est un espace de tous les possibles
en matière d'entrepreneuriat et de réussite en affaires.
Il suffit d'en avoir la vision.*

[OYONO EBANG OBAME Constant]

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

I-Contexte et problématique de l'étude

Les agendas africains de l'enseignement supérieur se construisent. La quasi-majorité des Etats se sont engagés dans une politique d'ouverture vers le secteur privé de l'enseignement supérieur. Dans ce contexte, l'on observe un développement massif d'une offre privée d'enseignement supérieur. La diversité qui caractérise ce secteur est immense, entre des micro-établissements disposant de peu de moyens et de véritables empires universitaires conçus par des entrepreneurs ayant fait fortune dans les affaires, à dimension pluridisciplinaire, bénéficiant d'un corps enseignant souvent peu qualifié et disposant parfois de ramifications dans plusieurs pays. Ces évolutions contribuent à construire progressivement un marché concurrentiel et une privatisation de l'enseignement supérieur. À côté des structures publiques, de nouveaux entrepreneurs locaux ont émergé qui, en participant d'une forme de marchandisation de la formation, contribuent à une restructuration de grande ampleur de l'ensemble du champ. Administrer l'école, enseigner et produire des diplômés acceptés par le marché du travail reste un défi majeur pour certaines de ces institutions de l'enseignement supérieur privé. Cette problématique reste majeure dans ce contexte de paupérisation croissante où les Etats n'accordent pas toujours des subventions aux institutions privées et où certains étudiants ne parviennent pas à s'acquitter de leurs droits universitaires. Pour faire face à la pérennité de l'institution privée d'enseignement supérieur, de nouvelles formes de gouvernance et des pratiques managériales se mettent en place pour impacter aussi bien les activités des enseignants, des étudiants que le personnel administratif au sens de Chitou [2011]. Il s'agit donc d'implémenter de nouvelles techniques de management et de travail qui engagent l'avenir des institutions, les transforment, bref qui visent à promouvoir la « bonne gouvernance » au sein des établissements – par exemple, par la multiplication des plans stratégiques et de développement, par l'avènement de la certification ISO et, plus encore, par les procédures d'assurance qualité [Munene 2013].

C'est sous ce prisme que s'inscrit la présente thèse intitulée : «LE BUSINESS MODEL COMME DYNAMIQUE DE LA QUALITE DE L'INSTITUTION PRIVEE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR:LE CAS DU GROUPE IHEM AU GABON»

Le contexte que nous avons précédemment décrit permet de comprendre les défis qui s'imposent aux établissements d'enseignement supérieur en Afrique. Ceux-ci sont certes nombreux, mais le problème de la qualité s'observe avec acuité. Les établissements

d'enseignement supérieur souffrent parfois d'une carence sur le plan qualitatif à des degrés divers : une carence parfois en personnel permanent qualifié tant enseignant que non enseignant, des infrastructures parfois en inadéquation avec les exigences d'une école moderne, des politiques de rémunération parfois insuffisantes des collaborateurs... Pourtant, l'impératif de qualité dans l'enseignement supérieur est le meilleur gage d'une formation solide et adaptée au contexte du marché de l'emploi spécialement pour les établissements universitaires à vocation professionnelle telles que les Ecoles Supérieures de Technologie qui sont amenées à se remettre perpétuellement en cause pour assurer des formations de qualité.

L'objet de cette thèse est d'apporter un éclairage sur l'urgence, pour ces établissements universitaires à vocation professionnelle d'adopter une démarche qualité pour rehausser le niveau de leurs prestations en matière d'offres de formation. Au nom de l'amélioration de la gouvernance et de la qualité, cette réflexion scientifique s'impose. Il y'a lieu de s'interroger sur la manière pour engendrer une nouvelle dynamique organisationnelle qualifiante dans ces établissements privés d'enseignement supérieur. Il est indubitable qu'en matière de qualité, l'organisme qui fait référence est l'ISO (International Organisation for Standardization) qui veille sur le respect des normes de la qualité. Actuellement la norme qui concerne le management de la qualité est l'ISO 9000 version 2000, son adoption dans un système d'enseignement est le meilleur gage d'une formation solide et adaptée au contexte du marché de l'emploi spécialement pour les établissements universitaires à vocation professionnelle tel que l'Institut des Hautes Etudes de Management. Compte tenu du contexte africain en général et celui du Gabon en particulier, il nous est paru important avant de s'engager dans les accréditations, de doter l'établissement d'enseignement supérieur privé d'un Business Model véritable. Dans ce cadre, la présente thèse cherche à montrer la dynamique que peut insuffler le Business Model en matière d'atteinte de l'objectif de la qualité au sein du Groupe IHEM. En d'autres termes, comment le Business Model contribue t-il véritablement à l'atteinte de l'objectif de qualité au sein du Groupe IHEM?

Pour répondre à cette question centrale, nous posons trois questions subsidiaires à savoir:

-Quels sont les objectifs poursuivis par le Business Model ?

-Comment peut-on utiliser le BM pour renforcer la qualité dans un établissement d'enseignement supérieur, notamment à l'IHEM ?

-Dans l'environnement gabonais et plus spécifiquement au sein du Groupe IHEM, comment peut-on concilier l'économique et le social dans un BM ?

II-LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Le business model ne peut être défini qu'à partir de ce qu'il performe (provoque, instaure, constitue) dans l'entrepreneuriat. Ceci étant, l'objectif poursuivi par le présent travail est de montrer le rôle performatif du BM dans l'atteinte des objectifs de qualité dans l'enseignement supérieur au Gabon.

Cet objectif principal se décline en objectifs spécifiques ci-après :

-Mettre en relief les variétés du BM et montrer les objectifs poursuivis par le Business Model

-Cerner le rôle performatif du BM pour renforcer la qualité au sein du Groupe IHEM ?

-Dans l'environnement gabonais et plus spécifiquement au sein du groupe IHEM, comment peut-on concilier l'économique et le social dans un BM ?

III-SYNTHESE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Vouloir étudier la réalité du Business Model au sein du Groupe IHEM comme dynamique de la qualité consiste à étudier un phénomène contemporain dans un contexte réel. Comme le souligne Yin [1989], la démarche appropriée pour saisir une telle réalité est l'étude de cas. Nous convenons avec Stake, [1994] que l'étude de cas n'est pas un choix méthodologique, mais le choix d'un objet à étudier. Il s'agit d'une stratégie de recherche et, à ce titre, l'étude de cas traverse l'ensemble des méthodologies, ne serait-ce que parce que la notion même de « cas » se retrouve dans de nombreux domaines de la science et dans de nombreuses approches méthodologiques. Les données collectées par entretiens semi-directifs lors d'évènements (meet-up, conférences, panels, salons...) seront enrichies de données secondaires (sites web, documents internes, rapports, etc.). Ce corpus de données fera l'objet d'une analyse de contenu. Une telle analyse consiste en un examen systématique et méthodique de documents textuels ou visuels où, dans une analyse de contenu, le chercheur tente de minimiser les éventuels biais cognitifs et culturels en s'assurant de l'objectivité de sa recherche.

IV-STRUCTURATION DE LA RECHERCHE

La thèse «Le Business Model comme dynamique de La qualité de l'institution privée D'enseignement Supérieur: Le Cas Du Groupe IHEM Au Gabon» est organisée en deux parties : alors que la première se penche sur le corpus théorique, la deuxième à travers une étude empirique tente de cerner la réalité du business model au sein du Groupe IHEM à Libreville.

PREMIERE PARTIE:

PREMIERE PARTIE:

DE LA CONSTRUCTION CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DU BUSINESS MODEL A L'INTEGRATION DE LA QUALITE COMME VECTEUR D'UN BUSINESS MODEL ROBUSTE

Toute recherche prend appui sur un cadre conceptuel et théorique. Le cadre conceptuel doit permettre une clarification des termes utiles à la conduite de l'étude. Quant au corpus théorique, il est abordé pour éclairer le lecteur sur la controverse théorique autour du sujet traité. Ceci étant, le chapitre premier se penchera sur le concept et les théories explicatives du Business Model alors qu'un deuxième chapitre tentera de montrer en quoi la démarche qualité constitue la trame d'un BM qui a de l'épaisseur.

CHAPITRE 1
APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE
DU BUSINESS MODEL

CHAPITRE I: APPROCHE CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DU BUSINESS MODEL

L'objectif de ce chapitre est de proposer un cadre conceptuel et théorique du Business Model adapté aux entreprises sociales au regard de leurs spécificités. Pour atteindre cette fin, deux sections couvriront le présent chapitre. Dans une première section, nous nous pencherons sur l'émergence, la définition du BM et les généralités autour du BM alors que dans la seconde section, il sera question d'aborder les différents courants de pensées explicatifs dans la littérature du BM.

SECTION 1 : EMERGENCE, DEFINITION ET GENERALITES SUR LE BM

D'abord utilisé dans le contexte de la modélisation de données et de processus pendant la période allant de 1970 à 1995, le terme « business model » s'est imposé chez les praticiens du secteur émergent de la nouvelle économie (internet) en particulier à la fin des années 90, avant de se répandre de manière exponentielle dans les sphères autant managériales qu'académiques. Même si sa définition demeure floue comme nous le verrons, le BM est aujourd'hui omniprésent dans les problématiques de management des organisations peu importe la nature de l'activité.

Les développements consacrés à cette section porteront d'une part, sur l'émergence du concept de BM et sa définition et d'autre part, sur des généralités autour du BM.

1.1 Emergence et définition du concept de BM

1.1.1 Emergence du concept de BM

Deux périodes technologiquement dynamiques peuvent être identifiées comme étant à l'origine du développement du concept de BM [Moyon, 2011]. La première fait référence aux années 1970 - 1995, avec le développement de l'informatique pendant laquelle la notion de BM est considérée comme une manière d'appréhender la complexité de la firme et de son environnement [Konczal, 1975]. Durant cette période, on observe l'émergence d'autres notions en lien avec certains aspects du BM tels que le « *business plan* », le « *revenu model* » ou la « *value creation* » [Ghaziani&Ventresca, 2005]. Dans ce cadre, le BM ne se dégage pas alors comme une notion à part entière. C'est au cours de la seconde période, aux alentours des années 1995 – 2000, avec l'essor d'Internet, que la notion de BM va connaître un fort développement. L'émergence des

activités économiques sur Internet bouleverse la manière de concevoir les affaires, accordant une importance accrue au capital immatériel [De Montmorillon, 2001]. Ces récentes activités économiques qualifiées de « *e-business* » favorisent une forte tendance à l'entrepreneuriat où apparaît un nouveau genre d'entreprises appelées « *start-up* » [Desreumaux, 2014]; [Jouison&Verstraete, 2008]. Le concept de BM s'impose alors comme un nouveau cadre pour analyser ces nouvelles activités dont les mécanismes de performance sont flous [Hedman&Kalling, 2001]; [Timmers, 1998]. En effet, malgré la création de valeur au travers de ces nouvelles activités, ces dernières n'assurent pourtant pas toujours la génération de revenus. Parmi les nombreux exemples illustrant cette principale difficulté de la première génération de start-up, on peut reprendre celui de l'entreprise Hotmail [Afuah&Tucci, 2000]. Cette dernière a été la première, dès 1995, à proposer un service de courrier électronique accessible en ligne depuis n'importe quel terminal informatique (application webmail). Si la gratuité de son service confère à Hotmail un succès fulgurant (plus de 100 000 utilisateurs en seulement 6 mois d'existence), elle n'en assure cependant pas la rentabilité financière. Dans cet objectif, les fondateurs développent, grâce à la base de données des utilisateurs du service de messagerie, des activités publicitaires. Hotmail fournit aux annonceurs des informations sur les internautes permettant de mieux cibler les consommateurs et d'adapter les contenus publicitaires. Le concept de BM permet ainsi une réflexion quant aux mécanismes de création et de capture de la valeur pour les activités du business [Amit&Zott, 2001]. L'appropriation académique du concept s'est faite en parallèle avec l'engouement pratique, générant l'émergence et la structuration d'un champ de recherche autour de la notion de B M [Lecocq et al., 2010], en constante progression depuis les années 1990. Après plusieurs décennies, le BM reste donc un concept d'actualité pratique comme académique. Malgré l'émergence du Business Model comme outil de conception des projets, nous le verrons dans les développements consacrés au sous-paragraphe ci-dessous qu'il s'agit d'un concept flou.

1.1.2 Le Business Model : un concept multivoque

Le BM est un concept polysémique. Les définitions sont donc multivoques et ont fait l'objet de beaucoup de discussions tant dans la littérature académique que professionnelle. En effet, depuis l'article publié dans la Harvard Business Review dans lequel Porter [2001: 73] affirme que la définition du BM était « *vaseuse* », les auteurs ont exprimé à plusieurs reprises la nécessité d'aboutir à une définition consensuelle en vue d'améliorer la visibilité et la compréhension du concept. Il s'en suit des travaux de

recherche menés par plusieurs auteurs, que le BM peut être saisi sous un angle conceptuel et dans une perspective instrumentale, c'est-à-dire en tant qu'outil d'analyse dérivé des composants de la notion et des questions qu'elle invite à se poser.

Aborder le BM sous l'angle conceptuel se heurte à une première difficulté : l'absence de définition clairement consensuelle de la notion. Il faut aller au-delà des définitions formelles pour rechercher les thèmes dominants associés au BM. L'expression BM est en effet un bon exemple d'expression ambiguë ou équivoque puisque l'on peut associer des contenus différents aux mots qui la composent. Le mot « business » désigne a priori une activité, au sens de « *business strategy* », mais on l'emploie aussi pour désigner l'entreprise elle-même, voire l'essence de l'entreprise. Il n'est pas rare d'entendre parler du BM (ou du modèle économique) de telle ou telle entreprise comme exemple de succès (ou d'échec). Le mot « *modèle* » possède lui aussi plusieurs sens. Baden-Fuller et Morgan [2010] en identifient trois :

- description ou désignation d'une catégorie ou d'un type d'objets appartenant à une taxonomie ou une typologie ;
- technique ou objet modélisé pour l'investigation ou pour l'expérimentation scientifique ;
- ensemble de recettes : le comment faire l'objet que le modèle expose ou démontre.

Un examen plus attentif des nombreuses définitions disponibles ne permet donc pas de lever complètement ces ambiguïtés, mais conduit au moins à relever les mots et les thématiques centrales associés à la notion de BM. Ainsi, dans sa recherche doctorale, Moyon [2011] analyse 43 définitions du BM qu'il range en quatre catégories ou perspectives principales : descriptive, opérationnelle, planification, processus. Il relève deux douzaines de mots différents employés pour définir le BM, ce qui rend la synthèse difficile. De façon quelque peu subjective, ce que l'on en retient, ce sont les termes d'image, de représentation, de description, ainsi que la référence systémique, c'est-à-dire d'ensemble d'éléments cohérents. La diversité des mots utilisés dans les définitions du BM contraste fortement avec la convergence des thématiques qui lui sont associées, c'est-à-dire les finalités du BM ou les questions auxquelles il est censé répondre :

- thèmes dominants : création et captation de valeur, faire de l'argent, dégager de la rentabilité et surtout du profit qui permette à l'entité d'assurer sa pérennité ;

- thèmes associés, évoquant des pistes de réalisation des finalités dominantes : idée d'éléments intégrés, de transversalité, de s'affranchir de la notion étroite de frontière d'entreprise (la définition juridique), notion de réseau.

Lorsque le BM est saisi en tant qu'outil, c'est le plus souvent dans une perspective d'enseignement de la stratégie ou dans le cadre d'une pratique d'accompagnement de créateurs d'entreprise. Dans ce second cas, le BM se présente comme un instrument de modélisation de différentes choses (un positionnement, une architecture de compétences, un projet [Saives et al., 2012], ou plus encore un instrument de délibération stratégique dont les vertus tiennent a priori à la pertinence des questions qu'il conduit à se poser et les limites aux questions qu'il ne pose pas. On peut aussi le considérer comme un outil narratif à destination de différents publics, un outil à la fois plus riche et plus parlant qu'un simple « *business plan* ». Le BM sert alors à raconter des histoires, si possible édifiantes.

Comme instrument de modélisation et/ou de délibération stratégique, le BM se caractérise par une tonalité essentiellement pragmatique. Il est en effet frappant de constater que le mot clé des différentes définitions du BM, celui qui revient dans plus de la moitié des définitions répertoriées et analysées par Moyon [2011], est le mot « *comment* » ; le pourquoi étant, de façon consensuelle, ramené à l'objectif de création et de captation (parfois de partage) de valeur.

En privilégiant le comment, le BM contribue à réintroduire les questions de management qui ont fait les frais d'une attention académique quasi-exclusive à la stratégie comme objet d'analyse [Schendel, 2006], et offre un discours plus à même de séduire ou d'intéresser des praticiens, lesquels se sont d'ailleurs emparés du BM avant les académiques. En évoquant la question du degré d'abstraction du BM, nous avons souligné le caractère subjectif de la modélisation. Au-delà du degré de précision du modèle, la subjectivité de la modélisation réside également dans le choix d'une perspective.

Tableau 1 : Les différentes perspectives présentes dans les définitions du BM

Perspectives	Auteurs	Expression relevée
Description Manifestation Pattern Reflection Représentation Way Blend	Applegate [2001] ; Hawkins [2002], KMLabInc ; Weill et Vitale, [2001] Möller et al., [2008] Brousseau et Penard [2007] Casadesus-Masanell et Ricart [2010] Morris et al. [2005], Shafer et al. [2005] Demil et Lecocq [2010] Mahadevan [2000]	Descriptive
* Fort degré d'abstraction de la réalité		
Abstraction Essential Logic Statement Stories	Betz [2002] Gordijn et al. [2000] Chesbrough et Rosenbloom [2002], Klueber [2000], Linder et Cantrell [2000], Mangematin et al. [2003], Petrovic et al. [2001], Shafer et al.[2005], Teece [2010] Mangematin et al. [2003], Petrovic et al. [2001], Shafer et al.[2005], Teece [2010] Stewart et Zhao [2000] Magretta [2002]	
* Faible degré d'abstraction de la réalité		
Architecture Blueprint Set Structural template System	Dubosson-Torbay et al. [2001], Klueber [2000], Tapscott [2001], Timmers [1998] Osterwalder et al. [2005] Seelos et Mair [2007], Winter et Szulanki [2001] Amit et Zott [2001] Zott et Amit [2010]	
Approach Design Method	Gambardella et McGahan [2010] Mayo et Brown [1999] Afuah et Tucci [2001], Rappa [2000] Turban et al. [2002]	Opérationnelle
Planification	Plan	Venkatraman et Henderson [1998]
Processuelle	Path	Krishnamurthy [2003]

Source : Une compilation d'après une exploitation de la littérature par l'auteur :

Nous pensons ainsi qu'une définition satisfaisante du BM doit remplir deux critères principaux. La définition doit, d'une part, insister indifféremment sur la notion de revenus et sur celle de coûts pour ne pas offrir une vision tronquée du concept et, d'autre part, elle doit être simple et détachée de toutes connotations contextuelles pour pouvoir être appliquée à de multiples entreprises et secteurs d'activité. Ces deux conditions nous semblent essentielles à la généralisation du concept et à la formation d'un consensus.

Au-là de la diversité des définitions du BM, certains auteurs ont retenu des caractéristiques communes aux différentes définitions du BM dans la littérature consacrée à ce dernier.

Zott et al. [2011], ont identifié les caractéristiques communes suivantes:

- Le Business Model est explicitement ou implicitement considéré comme une nouvelle unité d'analyse telle que l'entreprise ou le réseau ;
- Les chercheurs adoptent généralement une perspective holistique et systémique (par opposition à une perspective individualiste et fonctionnelle) ;
- L'accent est mis sur les activités, directement ou indirectement ;
- L'importance de la création de valeur au sens de Porter [1982], sans toutefois ignorer la valeur capturée (réflexion quant à la valeur que l'entreprise désire créer pour sa clientèle, ainsi qu'à la manière qu'elle utilise pour générer cette valeur et la méthode avec laquelle elle va la communiquer ou la transférer aux clients).

Quant à Georges et Bock [2011], les caractéristiques communes dans les définitions du Business Model sont :

- Une conception organisationnelle ;
- Un point de vue sur la base des ressources de l'entreprise ;
- Le modèle d'affaires est considéré comme une opportunité ;
- La gestion de la structure et de transaction.

Les caractéristiques communes dans les définitions du BM abordées, il serait souhaitable que nous nous penchions sur les paramètres de configuration du BM.

1.2 Les paramètres de configuration du Business Model, domaines de recherche et objectifs poursuivis par le BM

Nous aborderons d'abord les paramètres de configuration du BM, ensuite nous nous pencherons sur les objectifs poursuivis par le BM :

1.2.1 Les paramètres de configuration du Business Model

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la définition des éléments qui composent un Business model et qui déterminent l'originalité de sa configuration. Ces différentes approches vont de la simple énumération à une description détaillée des composantes. En fonction du contexte de leur étude, les auteurs présentent des composantes particulières du Business model; des éléments de convergence peuvent cependant être identifiés. Certains auteurs ont insisté sur les fonctions ou les flux alors que d'autres se sont focalisés sur la définition des composantes principales d'un Business model.

1.2.1.1 Paramètres axés sur les flux et les fonctions du Business Model

Mahadevan [2000] indique qu'un Business model est une configuration de trois flux critiques. Le flux de la valeur au profit des clients et des partenaires, le flux des revenus et le flux logistique. La viabilité à long terme d'une entreprise découle en grande partie de la robustesse de ses flux de valeur qui ont une influence aussi bien sur les flux de revenus que sur les flux logistiques. Chesbrough et Rosenbloom [2002], quant à eux, énumèrent six fonctions principales que doit assurer un Business model. La première exprime la proposition de valeur qui, à partir de la base technologique de l'entreprise, permet de créer de la valeur aux utilisateurs ; la deuxième identifie le segment de marché pour qui la proposition de l'entreprise est utile et spécifie le mécanisme de génération des revenus ; la troisième, définit la structure de la chaîne de valeurs nécessaires pour produire et distribuer l'offre de l'entreprise et détermine les actifs complémentaires nécessaires pour supporter la position de l'entreprise ; la quatrième estime la structure de coûts et du potentiel de profit de la position de l'entreprise compte tenu de sa proposition de valeur et de la structure de sa chaîne de valeur ; la cinquième décrit la position de l'entreprise dans son réseau de valeur qui la lie à ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires et la sixième formule la stratégie commerciale par laquelle l'entreprise acquiert et maintient des avantages concurrentiels.

1.2.1.2 Paramètres axés sur les composantes du Business Model

Prenant en compte les paramètres axés sur les composantes du Business Model, Stähler [2002] retient quatre composantes pour définir le business model. La proposition de valeur, le produit ou service que l'entreprise fournit au marché et qui assure le lien entre l'entreprise et sa clientèle, l'architecture de valeurs qui définit la chaîne de valeur et les modèles de revenus. Alt et Zimmermann [2001] identifient six éléments génériques. La mission qui permet une bonne compréhension de la vision stratégique globale et de la proposition de valeur, la structure qui détermine les rôles des différents agents impliqués, les processus qui fournissent un regard opérationnel et les revenus qui sont l'aboutissement du business model. Alt et Zimmermann estiment que la technologie et les questions juridiques sont des composantes essentielles du Business model. Pour Hamel [Hamel 2000] :

- La stratégie de base;
- Les ressources stratégiques;
- Le réseau de valeur;
- L'interface client.

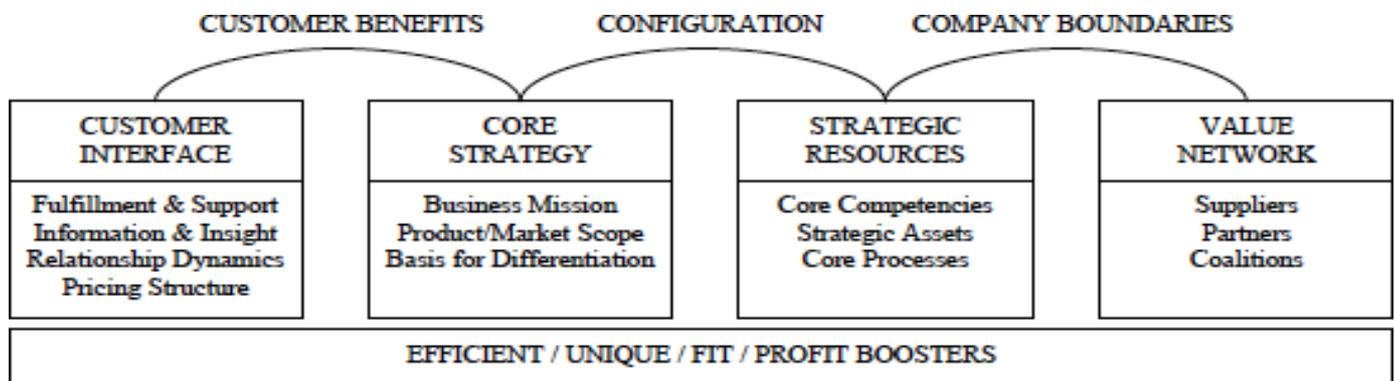
Sont les quatre composantes principales d'un Business model. Ces composantes sont reliées entre elles par trois connexions:

- La stratégie de base définit la mission globale de l'entreprise;
- Les ressources stratégiques définissent ce que l'entreprise sait faire mieux que ses concurrents.
- L'interface client fait référence à la stratégie marketing de l'entreprise et sa politique de prix et de facturation aux clients.
- Le réseau de valeur décrit les relations de l'entreprise avec ses partenaires apporteurs de ressources complémentaires.
- Les connexions permettent de combiner les composantes pour avoir des business model originaux.

La configuration fait référence à la singularité de la manière dont les actifs, les compétences et les processus sont combinés et reliés entre eux pour supporter une stratégie particulière. Les avantages clients mettent en harmonie la stratégie de base et

l'interface client. Les frontières de l'entreprise renvoient aux décisions qui concernent ce que l'entreprise fait et ce qu'elle fait faire par ses partenaires dans son réseau de valeur. Pour être profitable, les entreprises doivent créer un Business model unique en termes de conception et d'exécution. Ses composantes doivent converger, refléter une cohérence et se renforcer mutuellement.

FIGURE 1: COMPOSANTES ET CONNEXIONS DU BUSINESS MODEL



Source: Hamel (2000 ; 13)

Avec Afuah et Tucci (AfuahetTucci2000), on a un modèle plus détaillé et plus explicite. Ils identifient neuf éléments communs qui caractérisent un Business model.

Tableau2: Composantes du Business Model

	Définition
Le site de profit	Il définit l'avantage concurrentiel relatif d'une entreprise vis-à-vis des forces concurrentielles. C'est la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur par rapport à ses fournisseurs, ses clients, ses concurrents et autres forces concurrentielles telles que décrites par Porter [1985]. Il détermine l'intensité de la concurrence subie par l'entreprise.
Valeur client	Les clients n'achèteraient un produit d'une entreprise que si le produit leur offre une différence par rapport aux produits des concurrents. Cette différence peut prendre plusieurs formes.
Taille	Il s'agit de l'étendue des segments du marché ou des zones géographiques et de l'étendue de la gamme de produits.
Stratégies de prix et Sources de revenu	Une condition essentielle pour capter des profits de la valeur offerte aux clients est une stratégie de prix appropriée. Une entreprise tire l'essentiel de ses revenus de la vente de ses produits et services. Des modèles de revenus innovants ont permis à certaines entreprises de réaliser des revenus sur la vente de produits en offrant des prix avantageux et des revenus encore plus importants sur les services après-vente ou complémentaires.
Structure des activités	Offrir de la valeur suppose de la pertinence dans le choix du système des activités par rapport à sa proposition de valeur, ses ressources et compétences et leur mise en œuvre.
Mise en œuvre	La mise en œuvre met en évidence la nécessaire cohérence entre la stratégie, la structure, le système d'activités, les ressources humaines et l'environnement de l'entreprise.
Ressources et compétences	Pour réaliser les activités qui sous-tendent la valeur client, les entreprises ont besoin de ressources et compétences créatrices de valeur pour les clients. Les compétences de base d'une entreprise lui permettent d'avoir un avantage concurrentiel en offrant à ses clients un meilleur rapport qualité-prix que ses concurrents.
Soutenabilité	Pour conserver un avantage concurrentiel, une entreprise doit identifier ce qui fait son originalité par rapport à ses concurrents et qui est difficilement imitable.
Structure des coûts	Offrir de la valeur client à différents segments de marché, réaliser des activités à valeur ajoutée et le maintien des avantages concurrentiels des entreprises coûtent tous de l'argent. Chaque revenu généré est associé à un coût subi. La structure de coûts d'une entreprise exprime la relation entre ses revenus et les coûts sous-jacents à la génération de ces revenus. La structure de coûts d'une entreprise est déterminée par sa position par rapport à ses concurrents et la qualité de sa gestion des Inducteurs de coûts de son secteur pour créer de la valeur à ses clients.

Source: D'après Afuah et Tucci (Afuah et Tucci 2000)

Dans son canevas, Osterwalder (Osterwalder et Pigneur 2010) propose aussi neuf composantes.

Tableau 3 : Canevas de conception du Business Model de Osterwalder et Pigneur(2010)

	Définition
Le site de profit	Il définit l'avantage concurrentiel relatif d'une entreprise vis-à-vis des forces concurrentielles. C'est la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur par rapport à ses fournisseurs, ses clients, ses concurrents et autres forces concurrentielles telles que décrites par Porter [1985]. Il détermine l'intensité de la concurrence subie par l'entreprise.
Valeur client	Les clients n'achèteraient un produit d'une entreprise que si le produit leur offre une différence par rapport aux produits des concurrents. Cette différence peut prendre plusieurs formes.
Taille	Il s'agit de l'étendue des segments du marché ou des zones géographiques et de l'étendue de la gamme de produits.
Stratégies de prix et Sources de revenu	Une condition essentielle pour capter des profits de la valeur offerte aux clients est une stratégie de prix appropriée. Une entreprise tire l'essentiel de ses revenus de la vente de ses produits et services. Des modèles de revenus innovants ont permis à certaines entreprises de réaliser des revenus sur la vente de produits en offrant des prix avantageux et des revenus encore plus importants sur les services après-vente ou complémentaires.
Structure des activités	Offrir de la valeur suppose de la pertinence dans le choix du système des activités par rapport à sa proposition de valeur, ses ressources et compétences et leur mise en œuvre.
Mise en œuvre	La mise en œuvre met en évidence la nécessaire cohérence entre la stratégie, la structure, le système d'activités, les ressources humaines et l'environnement de l'entreprise.
Ressources et compétences	Pour réaliser les activités qui sous-tendent la valeur client, les entreprises ont besoin de ressources et compétences créatrices de valeur pour les clients. Les compétences de base d'une entreprise lui permettent d'avoir un avantage concurrentiel en offrant à ses clients un meilleur rapport qualité-prix que ses concurrents.
Soutenabilité	Pour conserver un avantage concurrentiel, une entreprise doit identifier ce qui fait son originalité par rapport à ses concurrents et qui est difficilement imitable.
Structure des coûts	Offrir de la valeur client à différents segments de marché, réaliser des activités à valeur ajoutée et le maintien des avantages concurrentiels des entreprises coûtent tous de l'argent. Chaque revenu généré est associé à un coût subi. La structure de coûts d'une entreprise exprime la relation entre ses revenus et les coûts sous-jacents à la génération de ces revenus. La structure de coûts d'une entreprise est déterminée par sa position par rapport à ses concurrents et la qualité de sa gestion des Inducteurs de coûts de son secteur pour créer de la valeur à ses clients.

Source: D'après Osterwalder (OsterwalderetPigneur2010)

Synthèse des paramètres du Business Model

La revue de la littérature sur les principales composantes d'un Business model nous permet de faire la synthèse présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4: Synthèse des composantes principales d'un Business Model

Auteurs/composantes	La valeur	Les parties prenantes	Les revenus	Les activités	Les ressources	Les coûts	La stratégie
Mahadevan 2000	Flux de valeur	Les partenaires Les clients	Flux de revenus	Flux logistique			
Stahler 2002	Proposition de valeur	Les agents économiques	Le model de revenu	L'architecture de valeur			
ChesbrougetRosenbloom 2002	La proposition de valeur		Segments de marché et mécanisme de génération de revenus	La structure de la chaine de valeur	Les actifs complémentaires La technologie	La structure des coûts	La position dans la chaine de valeur et stratégie commerciale
Alt et Zimmermann 2001			Les revenus à court et long termes	La structure Les processus Les acteurs	La technologie		La mission Les questions d'ordre juridique
Hamel 2000	Système d'information clients La dynamique de la relation client	Réseau de valeur	La structure de tarification		Les ressources stratégiques		La stratégie de base L'avantage concurrentiel La position de l'entreprise
AfuahetTucci 2000	Valeur client Segment de marché Gamme de produits		Sources de revenus Stratégie de prix	Structure des activités Mise en œuvre des activités	Ressources et compétences	Structure des coûts	Profit site Soutenabilité
Osterwalder 2010	Proposition de valeur Segments de clientèle Relation client	Les parties prenantes clés	Flux de revenus	Activités clé Canaux de communication	Ressources clés	Structures des coûts	

Source: Auteurs inspirés de Osterwalder, [2004]

Considérant que les aspects stratégiques relevés par certains auteurs sont globalement traduits par le concept de proposition de valeur et que les aspects relatifs aux canaux de communication et à la relation client sont couverts par le concept de systèmes d'activités, on peut synthétiser les composantes principales d'un Business model en trois composantes principales. Il s'agit d'abord de la proposition de valeur, résultat de l'analyse stratégique de l'environnement de l'entreprise et traduction de sa mission et de ses avantages comparatifs. Cette proposition de valeur n'a de sens que par rapport à une cible de clientèle particulière. Ensuite, le système d'activités, système de création de la valeur représenté par la chaîne de valeur qui mobilise des ressources et des compétences et engage des parties prenantes interne et externe. Enfin des aspects financiers représentés par le modèle de revenu et la structure de coûts et qui traduisent la soutenabilité du modèle.

1.2.2 Domaines de recherche, Objectifs et typologie du BM

1.2.2.1 Domaines de recherche du BM

Plusieurs auteurs se sont penchés sur les domaines de recherche du BM que nous retenons en domaines fondamentaux dans le cadre de notre travail étant donné que les autres convergent vers ces analyses majeures.

Amit et Zott [2010] ont identifié trois domaines de recherche à partir de la littérature sur le Business Model:

1. Les recherches liées au E-business et l'utilisation des technologies de l'information et de l'internet qui ont émergé dans les années 90 avec le développement du E-commerce.
2. Les recherches portant sur la stratégie et axées sur la création et le maintien de la valeur, de la performance et de l'avantage concurrentiel.
3. Les recherches liées à la gestion et l'innovation technologique.

Wirtz [2011] quant à lui a retracé l'évolution du concept de Business Model au cours des dernières décennies, et a identifié trois approches différentes développées dans la littérature sur le Business Model :

1. L'approche basée sur la technologie, marquée par la modélisation d'entreprise afin de répondre à de nouvelles exigences liées au développement de l'Internet.

2. L'approche organisationnelle basée sur la structure de l'entreprise: Le Business Model est un outil de représentation de l'architecture de l'entreprise mettant l'accent sur l'efficacité organisationnelle.

3. L'approche stratégique basée sur le lien étroit entre le Business Model et la stratégie et qui prend en compte des éléments de la concurrence et de la création de valeur.

Il ressort des développements qui précèdent que le Business Model est à la fois fondamental et stratégique. Il permet de décrire la façon dont une entreprise crée, délivre et capte de la valeur dans son environnement économique, social et culturel. La construction du Business Model fait donc totalement partie de la réflexion stratégique. A l'origine utilisé principalement par les start-ups du secteur informatique en phase de création, ce terme peu à peu répandu est maintenant utilisé pour tout type d'entreprise, à tout stade de son développement.

La façon la plus connue de décrire un Business Model est d'utiliser la modélisation proposée par Osterwalder [op.cit], le fameux «*Business Model canvas*». La réflexion peut se faire collectivement, avec post-it et paperbards, et l'ensemble des points suivants est abordé:

1. La proposition de valeur (biens ou services);
2. Les segments de clients;
3. Les canaux d'accès aux clients;
4. Le type de relations que l'entreprise souhaite entretenir avec ses clients;
5. Les activités clés nécessaires à la mise en place de la proposition de valeur;
6. Les ressources-clés indispensables au fonctionnement de son activité: ressources physiques, humaines, financières;
7. Les partenaires clés: fournisseurs, partenaires sur certains marchés;
8. La structure de coûts;
9. Les sources de revenus.

Cette réflexion est souvent menée en groupe et l'ensemble des réflexions du groupe est reporté au fur et à mesure sur un schéma global qui deviendra standard.

Dans le management d'entreprise, le Business Model est un outil important qui joue un rôle indispensable et qui a une importance indéniable et des objectifs fixés à atteindre. Un Business Model de création d'entreprise remplit un triple rôle:

- Vérifier la cohérence du projet et valider son potentiel de rentabilité ;
- Présenter le projet lors de la recherche de financement ;
- Servir de feuille de route aux porteurs du projet lors des premiers mois d'activité.

Un Business Model possède une vocation multiple dans la création d'entreprise et dans la gestion, entre autres:

- a) Un Business Model est un exercice bénéfique à tous les types d'entreprises, quelque soit le secteur d'activité (industrie, services, commerce, etc...), mais aussi quelle que soit la taille (petite et moyenne entreprise). Il s'agit d'une étape absolument indispensable lors de la création, du développement ou de la reprise d'une entreprise;
- b) Il est également pertinent de mettre à jour son Business Model de façon régulière au cours de la vie de l'entreprise afin d'en planifier le développement de façon structurée;
- c) Support de communication interne et externe, le Business Model permet de présenter le projet de l'entreprise à ses interlocuteurs;
- d) Il permet de clarifier les idées et de hiérarchiser les objectifs fixés;
- e) Dans le cadre d'une création d'entreprise, le Business Model est très utile pour solliciter un financement du projet auprès des banques;
- f) Dans le cadre d'une reprise d'entreprise, il est important de réaliser un Business Model qui permettra aux collaborateurs ou associés de se faire une idée bien précise.

Dans la création d'entreprise, un Business Model, doit présenter les quatre (4) objectifs ci-après:

1. Un Business Model doit démontrer qu'il existe une opportunité commerciale;
2. Un Business Model doit expliquer comment l'entreprise doit exploiter l'opportunité commerciale;
3. Un Business Model doit démontrer que les promoteurs sont de bonnes personnes pour porter le projet, soit montrer que les promoteurs constituent une équipe

solide, bâtie pour répondre aux besoins qui se présentent afin de mener à bien leur projet;

Un Business Model doit montrer que le projet est viable financièrement.

Il y a lieu toutefois d'éviter la confusion entre plan stratégique et Business Model:

- Le plan stratégique oriente l'avenir de l'organisation dans le moyen et long terme. Il est défini dans le cadre de l'entreprise de forme juridique « *Société Anonyme* » par le conseil d'administration et mis en œuvre par la direction générale;
- Le Business Model s'applique plutôt à un projet spécifique (produit nouveau, création de filiales,...) animé par une équipe d'un niveau hiérarchique inférieur qui vise le lancement d'une « *Start up* »¹. On peut répertorier quatre buts générateurs d'un Business Model dans les situations suivantes:
 - o La création d'une entreprise, le plus fréquemment une petite, encore que la constitution d'une grande filiale d'un ou de plusieurs groupes ne sont pas exclues;
 - o Le lancement d'un projet à l'intérieur d'une entreprise, moyenne ou grande;
 - o L'achat d'une entreprise ou des éléments d'actifs ou au contraire la cession.

1.2.2.2 Typologie du Business Model

Il existe par ailleurs plusieurs types de Business Model comme l'illustre le tableau suivant :

Tableau 5: Typologie du Business Model

Types	Avantage principal du business plan
Model machine ou Business Model sur l'investissement Compétitive avantage concurrentiel Dream team ou Business Model équipe de rêve Killer opp ou Business Model innovation radical	« on a une idée rentable » « on a trouvé la niche de marché » « on est une équipe à toute épreuve » « on a l'innovation qui tue »

Source : adapté de Maire(1995)

En définitive, le Business Model doit permettre de répondre à la question : « *comment vais-je gagner de l'argent* » ? Définir un Business Model revient donc à déterminer les sources de revenus que l'entreprise va tenter de générer (revenue model), les ressources et compétences qu'elle va mobiliser pour ce faire, les produits et services qu'elle va offrir, les activités qu'elle va ou non réaliser dans la chaîne de valeur et plus

largement, la position qu'elle souhaite occuper dans le réseau de valeur du secteur (producteur, assembleur, commerçant, simple intermédiaire, etc.) Dans le management d'entreprise, le Business Model est un outil important qui joue un rôle indispensable et qui a une importance indéniable et des objectifs fixés à atteindre. Un Business Model de création d'entreprise remplit un triple rôle:

- Vérifier la cohérence du projet et valider son potentiel de rentabilité ;
- Présenter le projet lors de la recherche de financement ;
- Servir de feuille de route aux porteurs du projet lors des premiers mois d'activité.

Le Business Model est non seulement un élément de la trousse à outils du management des projets, mais aussi un outil de communication et de promotion.

Le Business Model en tant qu'outil de gestion dans la gestion des projets, participe du processus de création d'entreprise, d'investissement, de développement d'activité et autres. Le BM est par ailleurs un outil de travail. En tant que tel, il sert de fil conducteur en matière de conception et de mise en œuvre d'un projet. En effet, le Business Model permet de structurer les idées, de relever les incohérences, d'évaluer la fiabilité du projet et de mettre en évidence les risques qui y sont liés. Le Business Model permet également de préciser la stratégie commerciale du projet ou de l'entreprise. De plus, il permet d'assurer le suivi des différentes étapes de développement d'un projet ou d'une entité et au besoin, d'y apporter des points d'amélioration. **Comme outil de communication, le Business Model permet de véhiculer aux parties partenaires (banques, associés, investisseurs, fournisseurs et autres), les informations en rapport avec le projet.** C'est en fonction de ce précieux document que les banquiers ou les investisseurs décideront ou non d'associer le financement sollicité. Ces derniers se pencheront sur plusieurs points entre autres les prévisions financières, le calcul de la capacité d'autofinancement ou encore le calcul de la capacité de remboursement. Enfin, en tant qu'outil de promotion, le Business Model permet d'obtenir la confiance des futurs partenaires. Les fournisseurs qui exigeront des garanties solides avant d'accorder des tarifs préférentiels ou un délai de paiement plus long.

SECTION 2 APPROCHES THEORIQUES, PLANIFICATION ET ENJEUX DU BUSINESS MODEL

Comme nous l'avons souligné précédemment, le concept de Business Model est apparu avec la nouvelle économie et les fameuses « *start-ups* ». Elle fait aujourd'hui l'objet d'une utilisation plus large et le monde académique s'en saisit pour en faire un

objet d'étude. Le Business Model manque toutefois de théorisation. La présente section tente de bâtir un corpus théorique qui peut permettre de mieux cerner les fondements théoriques du Business model. Il s'agit de mobiliser la théorie des conventions, la théorie des parties prenantes, la théorie des coûts de transactions et celle des ressources (RBV). En dehors de la présentation du cadre théorique, nous nous pencherons sur la planification et les enjeux du Business Model.

2.1 Cadre théorique du Business Model

Nous aborderons successivement la théorie des parties prenantes, la perspective fondée sur les ressources, la théorie des couts de transaction et la théorie des conventions.

2.1.1 La théorie des parties prenantes (TPP) et son apport à la compréhension du BM

Nous nous pencherons d'abord sur un bref aperçu de la TPP ensuite montrerons comment elle permet de comprendre l'existence du BM.

2.1.1.1 La théorie des parties prenantes

L'entreprise évolue dans un environnement composé d'individus ou groupes d'individus avec lesquels elle entretient des relations pour en faire de véritables partenaires, c'est-à-dire prenant partie dans son évolution. Ces Parties Prenantes ne se restreignent pas aux actionnaires et comportent les clients, les employés, les fournisseurs, etc. à l'égard desquels la firme a des responsabilités. La terminologie anglo-saxonne « *stakeholders* » est dédiée à l'ensemble de ces partenaires (« *shareholders* » plus spécifiquement pour les actionnaires). La Théorie des Parties Prenantes participe ainsi à une construction théorique de la firme, laquelle est la résultante de la structuration et de l'établissement d'une « *corporation* » par laquelle différentes parties, poursuivant chacune leur but, atteignent celui-ci entre autres par leurs relations avec la firme [Donaldson et Preston, 1995]. Autrement dit, cette dernière est décrite comme une constellation de coopérations et d'intérêts concurrents. Ce qui n'est pas sans poser des problèmes de gouvernance voire, parfois, des questions morales et philosophiques concernant la façon de se comporter dans les multiples relations avec les parties concernées par les affaires.

Selon Preston et Sapienza [1990], la TPP date des années 1930, lorsque la General Electric Company identifie quatre catégories d'acteurs majeurs à son business: les

actionnaires, les employés, les clients et la communauté (au sens sociétal du terme). Aujourd'hui, cette conception s'élargit et toutes les parties contribuant au développement de l'entreprise sont prises en compte. Ce serait une forme de démocratisation en ce sens qu'il convient de passer d'une conception actionnariale à une conception partenariale de la firme, ce que le rapport de l'American Law Institute intitulé « *Principles of Corporate Governance* » a consacré [Charreaux, 1998] ; [Caby et Hirigoyen, 2001]. Ce passage exacerbe l'importance des capacités de négociation possédées par les cadres exécutifs des grandes entreprises devant devenir aptes à interagir avec un nombre grandissant de parties [Charan et Freeman, 1979].

Freeman et Reed [1983] attribuent l'acception moderne de la terminologie à un mémorandum interne au *Stanford Research Institute*: les *stakeholders* sont les groupes sans le support desquels l'entreprise cesserait d'exister. Ils proposent deux définitions des Parties Prenantes. La première se réfère aux proches parties: « *Any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival.* » (p.91). La seconde est plus large: « *Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives.* » [ibid]. Pour « classer » les Parties Prenantes de l'entreprise, les auteurs proposent une grille de lecture à deux dimensions: la participation ou l'intérêt du partenaire et son pouvoir. D'autres typologies des Parties Prenantes ont été proposées. Sur la base des définitions précédentes, Clarkson [1995] distingue deux catégories: les Parties Prenantes primaires et les Parties Prenantes secondaires. La première englobe les groupes indispensables à la survie de l'entreprise (les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs,..). Une firme est alors vue comme un ensemble de Parties Prenantes primaires. Ceux-ci possèdent des intérêts singuliers en termes de règles, d'objectifs, de responsabilités, mais sont servis par des relations complexes, directes ou indirectes, que la firme établit entre eux. L'ensemble tient par la valeur que l'entreprise sait apporter durablement à chaque groupe. Si l'un des groupes n'est plus satisfait, le système ne tient plus. La seconde catégorie définit les groupes influençant ou influencés par les décisions de la firme, mais n'étant pas inscrits dans une transaction essentielle à la survie de l'entité (groupe de pression, médias, assurance...). Par exemple, un groupe de cette catégorie peut mobiliser l'opinion publique à l'égard de l'entreprise. Si la survie de celle-ci n'est pas inéluctablement engagée, elle peut néanmoins dans certains cas, être sérieusement questionnée.

En empruntant à l'abondante littérature dominée par les travaux de Evan & Freeman, [1983], [Freeman, 1984], [Henriques & Sadosky, 1999], [Doonan, et al., 2005],

[Darnall, et al., 2008] et [Cazal, 2011], nous présentons une liste des principaux groupes de parties prenantes d'une organisation :

- i. Les parties prenantes « managériales » ou « centrales » comprennent les dirigeants, le comité d'entreprise, le comité d'administration...
- ii. Les parties prenantes « noyau dur » ou « de premier rang » réunissent les actionnaires/investisseurs/propriétaires, les salariés, les clients, les fournisseurs/sous-traitants/ distributeurs/partenaires...
- iii. Les pouvoirs publics nationaux avec le gouvernement, les autorités réglementaires...
- iv. Les pouvoirs publics locaux rassemblent les municipalités, les communautés locales et territoriales...
- v. Les instituts financiers permettent de prendre en compte les banques, les assurances, les créanciers...
- vi. Les porteurs d'image représentent les médias, les analystes financiers, les agences de notations...
- vii. Les organisations sociétales sont les associations (défense des consommateurs et de l'environnement, ...), les Organisations Non Gouvernementales, les groupes de pression, les syndicats, les riverains, les activistes, les représentants des parties prenantes...
- viii. Les concurrents directs et indirects
- ix. Les instituts internationaux établissant des réglementations financières, sociétales, environnementales...
- x. Le grand public au sens large intégrant les consommateurs/prescripteurs/utilisateurs/usagers, les générations futures, les générations passées (comme les fondateurs des organisations), les universitaires...

Cette liste n'a pas la prétention d'être exhaustive, d'ailleurs tout listage des parties prenantes est sujet de controverse. Cela est dû au fait que les frontières entre les différents groupes sont assez minces. En effet, une partie prenante donnée peut appartenir à plusieurs groupes, un salarié peut aussi être client ou actionnaire entre autres, ubiquité des parties prenantes [Martinet, 1984]. Par ailleurs, la littérature ne fait pas mention d'une autre sorte de parties prenantes que nous nommerons « *parties*

prenantes fantômes » et qui font parties de l'une des catégories présentée ci-dessus mais ne peuvent pas être, ou ne sont pas encore, identifiées.

Chacune des parties prenantes peut influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise. Mais le degré d'influence des parties prenantes n'est pas équidistribué. Malgré donc les difficultés à hiérarchiser les parties prenantes d'une organisation, plusieurs auteurs en l'occurrence Mitchell et al. [1997] restent de loin l'équipe la plus mobilisée. Les auteurs proposent de classifier les parties prenantes selon trois critères :

- Le pouvoir désigne la capacité – exprimée ou potentielle – d'un acteur à imposer sa volonté aux autres.
- La légitimité représente l'appréciation de l'action d'une partie prenante par les autres acteurs sur son caractère désirable, convenable ou appropriée en fonction des systèmes de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construits.
- L'urgence définit le niveau pour lequel une partie prenante requiert une attention immédiate, en se basant sur le temps du traitement, l'importance de la demande et la relation entre l'entreprise et cette partie prenante.

Le modèle proposé par Mitchell et al. est dynamique puisqu'il suppose une évolution constante des parties prenantes. Ainsi, toutes les parties prenantes expectatives peuvent se convertir en définitives, pour cela il ne leur suffit que d'obtenir le dernier attribut.

2.1.1.2 Les apports de la TPP à la compréhension du BM

Au niveau des théories de la firme, la Théorie des Parties Prenantes (TPP) met donc l'accent sur les relations créées entre parties prenantes (PP). Il s'agit ici, de comprendre comment des intérêts singuliers convergent autour du projet d'entreprendre. Dans le cadre de la création d'entreprise, le Business Model nous semble être le premier élément servant la cristallisation des relations entre futures Parties Prenantes.

D'après Verstraete&Jouison, [2007], « *Dans le cadre de la création d'entreprise, le business model semble être le premier élément servant la cristallisation des relations entre futures parties prenantes* ». Nous pensons que ce rôle du business model est aussi valable dans le contexte des entreprises établies que ce soit en phase de stabilité ou de changement. Ainsi, le business model constitue un outil de médiation entre les attentes des divers acteurs impliqués dans la vie d'une entreprise. En effet, nous pensons qu'un des objectifs d'une approche business modèle est d'observer la façon

dont l'entreprise mène ses activités, détermine les besoins de ses parties prenantes et élabore une stratégie adéquate pour mieux y répondre. Etant donné notre vision du business model, outil permettant aux dirigeants de faire le lien entre les décisions stratégiques globales et la mise en œuvre de ces dernières, les parties prenantes ne peuvent se situer qu'au cœur de ce dernier. Leur prise en compte doit être plus large que par le seul angle des partenaires clés ou du client [Osterwalder&Pigneur, 2011]. Le concept du business model étant basé sur la notion de la création de valeur, il paraît naturel d'intégrer l'ensemble des parties prenantes au business model à minima comme créatrices de valeur. Post et al. [2002] expliquent la relation entre les parties prenantes et la création de valeur à partir des actifs intangibles (savoir-faire, compétences, information, routines organisationnelles, image de marque, réputation, ...) et des actifs relationnels qui représentent le goodwill de l'entreprise. Sharma souligne l'importance des parties prenantes dans le caractère durable d'une organisation : « *à court terme, l'intégration des parties prenantes permet de réduire les coûts et apporte des opportunités de différenciation ; à long terme, elle permet la construction dynamique de ressources concurrentielles de valeur* » [Sharma, 2001]. Enfin selon Jones, « *dans la mesure où les ressources octroyées par les parties prenantes procurent de l'avantage compétitif soutenable, les parties prenantes créent de la valeur* » [Jones, 2001]. A partir de ces considérations, il semble important de considérer l'ensemble des parties prenantes au cœur du processus de création de valeur du business model d'une organisation.

En définitive, les parties prenantes sont l'élément central de toute approche en terme de business model. Ces dernières ne peuvent se limiter à une analyse client ou consommateur [Osterwalder&Pigneur, 2011]. Les propositions de valeurs, pouvant être positives, nulles ou négatives, doivent être apportées à l'ensemble des parties prenantes. Ces dernières interagissent avec l'ensemble des variables caractéristiques du business model. En conséquence, il est primordial de commencer par une identification puis un classement des parties prenantes, ainsi que de leurs attentes, pour comprendre un business model. Enfin, les propositions de valeurs ne doivent pas porter seulement sur des éléments économiques mais également envisager des valeurs sociales et sociétales.

2.1.1.1.3 TPP et création d'entreprise

Force est de constater que la littérature mobilisant la Théorie des Parties Prenantes se consacre essentiellement à la firme établie, alors qu'elle peut également prendre comme terrain l'entreprise naissante. Certes, l'entrepreneuriat n'évacue pas la firme

installée de son champ d'étude, mais le domaine s'intéresse essentiellement à l'émergence [Gartner, 1995] ou à l'impulsion [Verstraete 1997 ; 2003] de l'organisation (qui sont des conceptions dépassant la seule création d'entreprise). Or, ce phénomène ne peut pas se manifester tant que des possesseurs de ressources n'apportent pas leur soutien au projet d'entreprendre. La dynamique inhérente à l'impulsion suppose une énergie souscrite auprès de possesseurs de ressources (en premier lieu l'entrepreneur soi-même) qu'il faudra durablement satisfaire pour les maintenir en relation dans l'ensemble construit autour de la convention d'affaires proposée. Le Business Model qui constitue le socle de la vision stratégique du créateur, est une cristallisation des relations avec les stakeholders. Il pose aussi la question de la gouvernance de l'organisation naissante puisque la pérennité dépend de l'adhésion durable de ces stakeholders, donc de la valeur qui leur est tout aussi durablement apportée. Pour cela, le créateur doit montrer aux possesseurs de ressources qu'il souhaite « embarquer » dans ses affaires, ce qui constitue le cœur de son business, c'est-à-dire le modèle avec lequel il compte apporter de la valeur qu'il saura se faire rémunérer par le marché. Ce modèle doit être suffisamment clair pour que chacun s'accorde à reconnaître qu'effectivement, c'est là une bonne façon de générer de la valeur qu'un chiffre d'affaires récompensera. Les mêmes parties prenantes sauront mieux, à l'issue de cette démonstration, expliciter ce qu'est le véritable business de l'entreprise (même si le seul acteur à en posséder une représentation complète est le créateur). En échange des ressources apportées au créateur, leurs possesseurs, alors devenus stakeholders, attendent eux-mêmes une rémunération. Le Business Model est ici vu comme une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant à la fois, de façon concrète, comment l'argent va rentrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes.

2.1.2 La théorie des conventions: le business model est une convention d'affaires

La théorie des conventions est ce corpus théorique « non standard » qui met en avant la rationalité des conventions plutôt que la rationalité du calcul individuel (théorie standard des contrats) ou la rationalité procédurale (théorie standard étendue à la rationalité « limitée »). Depuis les écrits de Gomes et Jones [2000], la théorie des conventions est donc pertinente pour comprendre certaines logiques organisationnelles. La théorie des conventions (TC) relie l'individu au collectif d'acteurs. Les différentes parties du projet doivent bien s'accorder autour de quelque chose. Lorsque cet accord prend forme, on peut considérer qu'une convention naît véritablement entre le créateur et les possesseurs de ressources qu'il sollicite. Nous

nous pencherons d'abord sur un exposé succinct de la théorie des conventions, ensuite nous l'appliquerons au BM.

2.1.2.1 Un exposé synthétique de la théorie des conventions

A l'instar de l'institutionnalisme, la Théorie des Conventions, née dans les années 80, combine une approche macroéconomique à une approche volontariste d'individus agissant. Sans rejeter complètement la théorie néo-classique, celle des conventions adopte en effet un certain individualisme, mais selon une conception s'éloignant de l'homo economicus traditionnel. Il s'agit d'un courant «*contextualiste*». Parfois qualifiée de miroir sociologique de la théorie des coûts de transaction, la Théorie des Conventions considère que la relation économique, vouée à l'incertitude et à une négociation permanente, peut se manifester par un ensemble de mécanismes, explicites ou non, entre les individus (codes, règles, conventions, contrats). Ces mécanismes guident le comportement des acteurs et sont indispensables à une coordination et au maintien d'un lien social. Ce courant accorde une place importante aux croyances et aux représentations. Il étudie également l'ajustement ou la coordination non marchande.

Selon Gomez [1996]: «*la convention est une construction sociale, parce qu'elle n'existe concrètement que par l'accumulation de comportements mimétiques, auxquels elle donne, comme un miroir social, leur sens.*» (p.145). L'auteur explique qu'une convention «*est un ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels l'individu se réfère au moment de décider*» (p.173). Un des principes fondateurs de la convention est ainsi la notion de mimétisme. «*L'incertitude décrit la situation cognitive dans laquelle se trouve l'agent confronté à l'indécidabilité du choix isolé et manquant de repère. Le mimétisme qualifie le comportement rationnel de cet agent s'il est supposé maximiser son utilité en situation d'incertitude*» (15, p.143).

Avec les règles et parallèlement aux contrats, la convention constitue un moyen d'ajustement des comportements intersubjectifs [Gomez, 1994], un moyen de coordination des agents basé sur des dispositifs cognitifs collectifs [Meunier et Orléan, 1993]. Elle est une procédure régulière de résolution de problèmes collectivement établie faisant appel à une rationalité procédurale; néanmoins elle se présente aux acteurs sous forme objectivée [Dupuy et al., 1989]. Elle doit «*être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets*» [Ibid. p.143]. Elle permet de comprendre comment se constitue une logique collective et comment les comportements des membres d'une population peuvent faire preuve d'une certaine régularité dans une situation récurrente [Orléan, 1994]. Elle

suppose des conditions fixées de conformité et de croyance régies par une base de connaissances communes quant aux comportements des autres.

Avec Gomez [1997], rappelons que deux niveaux cohabitent dans la Théorie des Conventions: les conventions de qualification (ce niveau définit les échanges et correspond au marché) et les conventions d'effort (ce niveau définissant le travail en commun peut correspondre à l'entreprise). L'espace économique est tissé de conventions qui portent sur la qualité des acteurs engagés dans l'échange.

Les comportements « *normaux* » sont supposés connus et partagés et constituent le repère à partir duquel on agit. «*Chaque espace d'échange est repérable comme un système de gouvernement associant des individus et des conventions de qualification.*» (p.71-72). Le marché dit « *standard* » est une convention particulière qui se caractérise par sa faible complexité et des échanges fondés sur la compétition. Les Parties Prenantes de l'entreprise sont intéressées par sa survie, or elles sont confrontées à une incertitude quant à la poursuite de son activité. La Théorie des Conventions s'attache à décrire le référentiel commun aux Parties Prenantes, à modéliser le système d'information qui «fait écran» entre eux et leur permet d'être convaincus que les règles du jeu sont respectées, voire le seront. L'entreprise est une organisation qui «*normalise les relations entre les individus dans la logique de la contribution à un objectif commun*» (p.74).

Ainsi vue, chaque entreprise est une convention d'effort particulière dont on s'attend à ce qu'elle évolue, la firme étant un système dynamique capable de modifier ses règles, de se fortifier mais également de disparaître. Par ailleurs, les recherches convergent vers une vision relativement cohérente de l'entreprise comme lieu de confrontation collective à l'incertitude dans une perspective de rentabilité [Ughetto, 2000]. On ne peut pas assimiler l'entreprise à la seule réunion contractuelle d'individus mus par leurs intérêts. L'apprentissage collectif et les conventions de qualité et de travail permettent de définir l'entreprise [Orléan, 1989]. Cette dimension collective, issue de la coordination par des règles et des conventions, permet de faire face à l'incertitude du marché.

2.1.2.2 Conventions, BM, et création d'entreprise

Pour qu'un possesseur de ressources se transforme en stakeholders d'un projet de création d'entreprise, que le processus en soit au début ou déjà bien avancé, il lui faut adhérer à la proposition du créateur et croire en sa pérennité. Cette proposition peut être comprise par la théorie des conventions. Cette théorie est un effort d'articulation

entre le comportement des individus et les conventions collectivement admises par la reconnaissance d'un univers symbolique établissant les règles du jeu économique et constituant un lieu de représentations partagées permettant d'ériger des normes de conduites économiques et sociales. De prime abord, une convention renvoie au comportement adopté par un individu s'attendant à ce que tous les autres individus s'y conforment également (du moins, à un instant donné car la convention est un mode de régulation évolutif). Dans notre contexte d'étude, le comportement des clients est évidemment crucial, un financier ne peut s'engager que si, explicitement ou implicitement, la convention d'affaires qu'est le Business Model lui semble pouvoir emporter l'adhésion d'une clientèle jugée suffisante, c'est-à-dire générant le chiffre d'affaires adéquat. Le Business Model compose forcément avec les conventions déjà à l'œuvre dans l'environnement, que le créateur les respecte ou qu'il propose une nouvelle vision des affaires qui devra devenir une convention (ce sera le cas d'une innovation).

Pour convaincre ses Parties Prenantes 2potentielles, le créateur n'est pas souvent en mesure de leur proposer un projet optimal dépourvu de risque, mais il peut leur soumettre un projet raisonnable qu'il sera capable de justifier à leurs yeux. Au-delà de l'idée d'affaires, et plus encore que la démonstration d'une opportunité d'affaires, le Business Model constitue la première convention communicable articulant la singularité du projet aux attentes collectives des Parties Prenantes potentielles. Néanmoins, cette convention ne peut, pour une création d'entreprise, s'imaginer sans l'idée et sans l'opportunité que cette dernière représente. Plus encore, l'exercice de conviction est facilité par deux autres dimensions du projet d'entreprendre: la stratégie et le business plan. La stratégie concerne autant le lancement que la pérennité de l'affaire. Il s'agit de montrer comment un avantage concurrentiel est construit sur la base d'un positionnement pertinent, d'une configuration organisationnelle efficiente, d'un réseau d'affaires, de performances atteignables, de compétences basées sur une capacité d'apprentissage notamment lorsque l'individu entreprend pour la première fois. Quant au business plan, il est une version rédigée de l'affaire (incluant toutes les dimensions évoquées précédemment, c'est-à-dire l'idée, l'opportunité, le Business Model, la stratégie) planifiant les actions concrètes envisagées [Verstraete, Saporta, 2006].

Pour convaincre, l'entrepreneur est donc confronté à des conventions de niveaux distincts.

- Le premier niveau relatif à tout projet d'entreprendre, est de passer par le processus décrit précédemment, c'est-à-dire l'idée, le marché, le modèle d'affaires, la stratégie et le plan d'affaires. Tout possesseur de ressources sera susceptible d'adhérer au projet (ex: un actionnaire potentiel) à condition, à minima, qu'il y ait une opportunité d'affaires (on parie que les clients seront au rendez-vous...) et, au mieux, un plan d'affaires formalisant tous les aspects du projet. A ce titre, le plan d'affaires ne peut se réduire à des mots couchés sur le papier. Il consacre l'exercice de mise au point d'un projet d'entreprendre, c'est-à-dire tout le travail fait en amont, le lancement imaginé en aval et comment tout cela est finançable au regard des performances estimées. Le Business Model lui, peut raisonnablement se situer au milieu du processus, puisqu'il est défendable avant la formalisation totale du projet, mais au moins sur la base d'une opportunité. Le Business plan est un document écrit, le Business Model, une représentation devant être partagée.
- Le deuxième niveau est relatif au secteur d'activité au sein duquel les entreprises ont leur conception de ce que sont les affaires et, donc, des conventions afférentes. Proposer une nouvelle convention, par exemple une innovation radicale, conduit à s'armer de patience (on peut se rapprocher des travaux sur la sociologie de l'innovation) et à établir des partenariats pour établir la future « norme ». Le rôle de l'entrepreneur innovant est de transformer le marché pour favoriser le processus d'innovation puis, lorsque les conditions de viabilité économique semblent réunies, ajuster l'innovation au marché [Benavent, Verstraete, 2000]. Dans des environnements stables, il est très difficile de réussir sans connaître les conventions d'usage.
- Le troisième registre est relatif aux détenteurs de ressources sollicités, lesquels partagent des conventions qui leur sont propres et que l'entrepreneur doit connaître afin d'être entendu d'eux. Par exemple, il convient, non pas totalement mais en partie, de connaître et de comprendre les conventions à l'œuvre dans le domaine financier pour négocier avec la banque, le capital-risque, etc. Autrement dit, le créateur doit concevoir une véritable convention d'affaires autour de laquelle des possesseurs de ressources vont s'accorder pour y voir une bonne façon de faire des affaires en pariant que le projet afférent régulera de façon optimale les échanges de valeur escomptés entre toutes les catégories de Parties Prenantes. L'exercice de conviction s'inscrit directement dans la conception d'un Business Model qui est ici vu comme le registre conventionnel recelant la façon dont l'entrepreneur compte s'y prendre pour réunir et réussir.

2.1.3 La RBV: un modèle en évolution selon les ressources appelées et les compétences construites pour l'atteinte des objectifs d'une organisation

La théorie des ressources propose d'expliquer les différences de performance (création et maintien de l'avantage concurrentiel) entre les firmes par les caractéristiques des ressources. Dans l'approche par les ressources (*RBV, pour Ressource BasedView*), l'entreprise développe des compétences qu'elle propose aux marchés qu'elle aura pointés comme pouvant être intéressés. Il s'agit en fait de trouver les marchés les plus sensibles à ces compétences. En contexte de création d'entreprise, il s'agit préalablement de trouver les ressources nécessaires à la réalisation du projet d'entreprendre.

Nous nous appesantirons d'abord sur la présentation d'une synthèse de la littérature en rapport avec la RBV ensuite nous montrerons son apport à la compréhension de notre objet d'étude à savoir le Business Model.

2.1.3.1 Une présentation de la théorie des ressources

On attribue généralement les premiers écrits portant sur les ressources à Penrose [1959]. Selon elle, la construction d'une trajectoire stratégique résulte de la perception de l'environnement par l'entrepreneur (donc de sa position concurrentielle) combinée aux possibilités productives de sa firme. La vision du dirigeant tient une place centrale et la demande du marché est une affaire de perception conditionnée par les ressources pouvant être mises en œuvre pour exploiter l'opportunité. La firme se définit ainsi par ce qu'elle sait faire [Grant, 1991]. Wernerfelt [1984] définit une ressource comme un actif tangible ou intangible (capital financier, capital relationnel, expertise des salariés, talents managériaux des décideurs, ...), dont la firme dispose de façon plus ou moins permanente. La mobilisation des ressources de la firme et la capacité de celle-ci à les coordonner servent la réalisation des activités permettant l'atteinte des objectifs. Les routines et les processus correspondants s'améliorent par l'apprentissage et par la diffusion des savoir-faire dans l'organisation. L'utilisation d'une compétence la renforce et il devient difficile pour une firme concurrente d'imiter un savoir-faire bâti sur l'expérience. Les compétences deviennent un concept clé de la stratégie, puisque la firme propose au marché ce qu'elle fait de mieux (*corecompetencies*).

Selon cette perspective, une firme est un agencement unique de ressources sur lesquelles la stratégie se fonde pour prendre des avantages compétitifs. Encore faut-il faire de ces ressources, et de la capacité à les combiner, une véritable compétence, laquelle est une capacité valorisable, rare, coûteuse à imiter et non substituable

[Barney, 1995]. Une ressource est valorisable parce qu'elle permet de contrer les menaces et d'exploiter les opportunités. Elle est rare si elle est possédée par peu de firmes (et mieux, par aucune) et coûteuse à imiter s'il est nécessaire, pour qui ne la possède pas, d'engager de substantiels moyens avant de parvenir à maîtriser le savoir-faire correspondant. Enfin, une compétence ne peut être effective que si elle ne peut pas aisément être remplacée par une autre façon de faire les choses, la configuration organisationnelle étant d'une importance capitale.

Les compétences s'inscrivent dans les routines organisationnelles mais n'écartent pas la faculté à improviser pour éviter de sombrer dans une trajectoire rigide. Les compétences se dynamisent également par l'apprentissage et l'incorporation de ressources nouvelles (y compris par exemple la venue de nouveaux salariés dotés de connaissances et d'expériences nouvelles). La démarche stratégique suppose de connaître dans quelle mesure la concurrence possède les ressources concernées par les compétences construites par la firme [Doz, 1994].

2.1.3.2 Ressource BasedView, BM et création d'entreprise

L'appréciation du Business Model est largement dépendante des compétences pointées par les évaluateurs (au départ les possesseurs de ressources). Or, ces compétences ne peuvent se construire sans les ressources apportées par eux. C'est par exemple le paradoxe de la levée de fonds, lesquels permettent certes d'acquérir les biens et de financer l'activité, mais, plus stratégiquement, de construire les véritables compétences du projet. Pour certains projets, notamment relevant de la valorisation de la recherche, il est difficile de concevoir le BM sans avoir en partie réuni des compétences nécessaires à l'exercice de conviction à déployer auprès de certaines parties (ex : réunir des ressources pour développer un prototype).

Le créateur doit montrer comment il va agencer les ressources réunies pour en faire des capacités. Celles-ci montrent concrètement comment les choses sont faites ou seront faites par l'entreprise. Ce n'est pas suffisant pour prendre un avantage concurrentiel car, selon le modèle des ressources, celui-ci résulte des compétences issues de ces capacités à bien faire ces choses. La capacité doit être valorisable (*un marché répond ou répondra, autrement dit une opportunité d'affaires est envisageable*), rare (*renvoyant en quelque sorte à la protection du savoir-faire, pouvant revêtir parfois la forme d'un brevet*), non imitable (sans omettre la valeur générique du modèle, c'est ici avant tout la singularité de l'échange qui est appelé), difficilement substituable par une autre capacité (*le créateur doit avoir une idée claire de l'organisation qu'il impulse par la réunion des ressources qu'il mobilise*). Le

créateur montre alors comment plusieurs des capacités qu'il possède ou qu'il compte construire lui fournissent un avantage compétitif. Du point de vue du possesseur de ressources, ces compétences visent à obtenir un meilleur retour sur investissement.

Si l'inverse ne conduit pas systématiquement à l'échec, il n'est pas déraisonnable d'imaginer que des difficultés se présenteront aux entreprises ne sachant développer quelques compétences clés. Cette construction compose avec le temps et, évidemment, les besoins changent en fonction de l'évolution du projet. Il n'est pas rare, même si la fréquence est faible, de voir des projets, plutôt « *petits* », évoluer vers des marchés que la création effective de l'entreprise a révélé, ayant mis en contact avec de nouvelles parties prenantes potentielles dès lors inscrites dans le réseau social de l'entrepreneur. Conséquemment, le Business Model évolue (comme toute convention).

Néanmoins, tôt, dans la construction de son Business Model, l'entrepreneur sera d'autant plus convainquant que les ressources qu'il mobilise se transformeront en compétences (valeur générique du modèle), donc en retours sur investissement plus importants pour les financeurs, voire pour toutes les parties prenantes du projet à laquelle le concept de valeur doit se relativiser (valeur singulière du modèle). Il ne faut pas forcément y lire une stratégie de différenciation, ou une obligatoire innovation, mais plutôt une singularisation des relations, du moins un essai dans ce sens.

Autrement dit, *le Business Model est aussi une convention sachant mettre en exergue ce qui distingue de la concurrence*, et le créateur saura mieux, sur cette base, montrer en quoi la PP gagne à être en relation avec lui. Il faut voir la concurrence comme commençant dès la quête de ressources, celles-ci n'étant généralement ni abondamment disponibles, ni inépuisables. La lutte concurrentielle démarre ainsi cette quête.

2.1.4 La mobilisation de la théorie des coûts de transaction pour comprendre le BM

Nous nous pencherons d'abord sur une synthèse de la théorie des coûts de transaction ensuite nous tenterons de l'appliquer au BM .

2.1.4.1 La théorie des coûts de transaction

C'est Coase [1937, 1984, 1988, 1997] qui a légitimé l'existence de la firme aux yeux des économistes libéraux fervents admirateurs du marché comme seule institution économique efficace. Est-il utile de rappeler que leurs écrits prônent la main invisible d'un système de prix dans lequel l'entreprise est réduite à une fonction de production,

sans mécanisme de coordination interne, ni management, donc avec des coûts de transaction égaux à zéro.

Pour Coase, si la firme existe, c'est que, dans certaines circonstances, mais pas dans toutes, elle permet l'exécution de transactions à des coûts inférieurs à ceux du marché. Ce qui caractérise la firme, c'est l'absence d'un système de prix, remplacé par un mécanisme interne de coordination.

Les travaux de Ronald Coase sont déterminants dans l'émergence et le développement de l'analyse contractuelle de la firme car ils initient la théorie des coûts de transaction. Le point de départ de cette approche est l'article de Coase intitulé *The Nature of The Firm* (1937). Longtemps oublié, cet article a été redécouvert avec la publication en 1975 du livre d'Oliver Williamson, *Markets and Hierarchies*. En effet, la théorie des coûts de transaction vient contredire la loi économique dite néo-classique. La théorie néo-classique qui prône la loi du marché. Seul le marché à travers la loi de l'offre et de la demande fixe les prix. L'entreprise est alors considérée comme un simple acteur, un simple outil de production qui devrait s'adapter au marché et subir les prix de manière automatique. Dans ce contexte, la notion de stratégie commerciale ou de marketing ne tient aucune place puisque le producteur ne peut interférer sur la loi du marché. Le marché est donc l'unique régulateur entre l'entreprise et ses clients. En 1937 Ronald Coase propose une nouvelle vision de l'économie qui ne se base plus uniquement sur la production, mais aussi sur les transactions. L'évolution du marché fait qu'il n'y a plus seulement un producteur qui fabrique et vend à un client, mais il y a aussi une stratégie et une organisation à mettre en place pour vendre. Le marché étant devenu de plus en plus concurrentiel, il faut mettre des stratégies complexes, conquérir de nouveaux clients sur des marchés toujours plus vastes, réfléchir sur les produits ou les packagings. Cette théorie modifie radicalement les techniques de management. L'évolution emblématique en termes de management est de ne plus envisager le développement d'une entreprise uniquement en concentrant des compétences en interne mais de développer en externe par le recours à la sous-traitance aux accords divers et variés. Il convient de souligner que c'est Williamson [1975, 1991, 1994] qui en fait une véritable théorie dénommée théorie des coûts de transaction. La théorie est bâtie autour d'hypothèses sur le comportement des individus, les attributs des transactions et enfin sur les incitations et les outils bureaucratiques.

-Les hypothèses comportementales

Deux hypothèses comportementales sont analysées : la rationalité limitée et l'opportunisme. La rationalité limitée signifie l'incapacité d'un agent économique à

être totalement informé et à comprendre et prévoir les réactions des employés, des fournisseurs, des clients, des concurrents...

L'opportunisme au sens de Williamson est la tromperie. En effet la relation contractuelle est de nature à comporter de la tromperie volontaire de la part de l'un des co-contractants. Williamson distingue l'opportunisme ex-ante de l'opportunisme ex-post. Comme corollaire de l'opportunisme, les contrats peuvent être souvent caractérisés par leur incomplétude. L'opportunisme des agents traduit la volonté de l'individu d'agir dans ses propres intérêts lors de la conclusion des contrats en trompant éventuellement autrui d'une façon volontaire

-Les attributs des transactions

Williamson distingue 3 attributs des transactions :

- la spécificité des actifs;
- l'incertitude;
- la fréquence des transactions.

On dit d'un actif qu'il est spécifique lorsqu'il ne peut être redéployé à d'autres usages sans perdre de sa valeur. L'incertitude au sens de Williamson peut être interne ou externe. En effet, l'incertitude affecte la plupart des transactions. Les conséquences de l'incertitude sont aggravées par l'existence d'asymétries d'informations qui peuvent laisser cours à l'opportunisme des individus.

La fréquence des transactions est un autre élément d'importance à prendre en compte. En effet, certaines transactions se font à des échéances courtes, d'autres se font sur des périodes plus longues, et d'autres enfin se font à des échéances ponctuelles et engagent pour très longtemps l'avenir de l'entreprise, comme par exemple la participation à de grands projets ou à des investissements lourds. La fréquence des transactions a une influence sur les coûts de transaction.

En combinant les hypothèses comportementales avec les attributs des transactions, Williamson propose trois modes de coordination voire de gouvernance des transactions :

- Le marché;
- la hiérarchie;
- les formes hybrides.

2.1.4.2 Apports de la Théorie des coûts de transaction à la compréhension du BM

Appliquée au Business Model, la théorie des coûts de transaction offre une explication de certains choix décisionnels de l'entrepreneur lors de l'établissement de son BM :

-Décider sur les opérations qui doivent être faites à l'intérieur ou hors des frontières de l'entreprise;

- La coopération inter-entreprises ;

-Le combat contre la bureaucratie interne en choisissant un mode de gouvernance qui minimise les coûts de transaction pour une tâche donnée;

-Enfin, grâce à la théorie des coûts de transaction, le promoteur peut élaborer son BM en y intégrant des éléments en rapport avec la stratégie commerciale voire marketing.

2.1.5 Les interactions entre les quatre courants de pensée pour comprendre le BM

Il n'est pas superflu d'examiner les interactions entre les quatre corpus théoriques ci-dessus pour mieux comprendre en quoi ces derniers simultanément offrent une base de compréhension du Business Model. Partant de la branche Théorie des Conventions, dans les milieux de la création d'entreprise ou les situations afférentes, il est conventionnel qu'un business plan soit déposé. Celui-ci occupe une place importance non inscrite dans ce qu'il est physiquement, c'est-à-dire un document écrit synthétisant le projet et reportant la vision stratégique de l'entrepreneur planifiée par exemple sur les trois années à venir.

Cette place résulte de ce qu'il consacre, c'est-à-dire le processus partant d'une idée pour laquelle une opportunité se dégage, celle-ci étant modélisable (prémisse du Business Model), et une stratégie de création d'entreprise autorisant l'exploitation du Business Model. Celui-ci se positionne ainsi au milieu du processus, puisque, d'une part, il n'est pas raisonnable d'utiliser ce qualificatif tant qu'une opportunité n'est pas cernée et, d'autre part, il est communicable avant que la vision stratégique ne soit formalisée, ce que le suivi de projet dans la haute technologie permet d'observer. Le Business Model consiste à modeler une offre susceptible d'intéresser les possesseurs de ressources souvent nécessaires pour aller plus loin dans la mise au point du projet, c'est-à-dire, entre autres, imaginer leur combinaison en compétences par la formalisation d'une vision stratégique qu'un plan d'affaires met sur papier.

Ensuite, la Théorie des Conventions nous indique que des conventions régulent, à la fois, le fonctionnement des secteurs investis et que chaque possesseur de ressources

rencontré opère dans un milieu professionnel ayant lui-même ses conventions. Le créateur a tout intérêt à y être préparé pour mieux négocier. Partant de la branche Théorie des Parties Prenantes, des possesseurs de ressources doivent percevoir la valeur du Business Model, c'est-à-dire, généralement, croire en son potentiel à engranger suffisamment de chiffre d'affaires (valeur générique). Un possesseur de ressources ne peut se transformer en Parties Prenantes s'il ne croit pas possible la rencontre avec les clients. La valeur client est en ce sens la fondation du Business Model [Bely, 2005]. Mais ce n'est pas suffisant, car il faut encore s'accorder sur le mode de rémunération de la valeur échangée sur le marché (les start-up ont bien montré, à ce titre, les problèmes que pouvait poser le choix d'une voie de rémunération de la valeur apportée, sur le web les utilisateurs n'étant pas forcément prêts à payer le service qui leur était rendu). Un premier passage obligé consiste à convaincre que les retours financiers vont effectivement transiter par le canal prévu dans la modélisation (rémunération générique). Le second correspond au partage de cette rémunération (rémunération singulière), puisque ce qui intéresse les possesseurs de ressources disposés à devenir des Parties Prenantes, c'est ce qu'ils vont gagner à soutenir le projet (valeur singulière). Bref, des possesseurs de ressources ne percevant pas la valeur du Business Model stagnent à ce statut, et des Parties Prenantes qui ne sont pas en accord avec la rémunération de la valeur (du Business Model mais aussi de la valeur apportée par eux) ne participent pas à la conception du Business Model qui perd alors ses Parties Prenantes. En ce sens, les possesseurs de ressources et plus encore les Parties Prenantes, influencent l'offre, donc le Business Model. Pour utiliser une métaphore, ils participent à la recette du gâteau qu'ils perçoivent comme appétissant voire copieux, en souhaitant le voir grossir encore et, en retour de ce qu'ils apportent, ils négocient une part (du gâteau...).

La notion de ressource permet d'inclure celle de développement, puisque le lancement de l'affaire ne peut se penser de façon synchronique. Le plan d'affaires présentera d'ailleurs une évolution pensée sur au moins trois années. Le créateur se demandera, à partir des ressources qu'il pense pouvoir réunir, lesquelles il saura maîtriser pour les transformer en compétences. Ces dernières appellent souvent un apprentissage pour lequel l'expérience est utile (et c'est une nouvelle difficulté pour le créateur novice...). Il s'appuiera enfin sur les marchés susceptibles d'apprécier ces compétences, en fait les marchés où elles auront le plus de valeur, c'est-à-dire, finalement, les marchés disposés à recevoir une convention d'affaires éventuellement nouvelle.

Les trois branches sont indissociables dans la réalisation du Business Model. Le schéma fait apparaître les liens primaires, lesquels impriment un mouvement au

modèle montrant que, finalement, celui-ci n'est jamais totalement finalisé mais défendable dès qu'il parvient à façonner une offre. La RBV est liée à la Théorie des Parties Prenantes puisque les ressources sont obtenues auprès de possesseurs que l'adhésion au Business Model (qu'ils influencent) transforme en parties prenantes. Elle est liée à la Théorie des Conventions puisque le BM se conçoit sur la base des ressources mobilisables et la convention se construit sur l'agencement des ressources dans une configuration optimale. La Théorie des Conventions et la Théorie des Parties Prenantes se rejoignent par l'exercice de conviction déployé pour convaincre et garder les Parties Prenantes. Mais il existe également des liens secondaires que le schéma ne peut faire apparaître au risque de rendre sa lecture difficile. Le paragraphe précédent parlant de la Ressource BasedView explique, par exemple, comment la difficulté à réunir des ressources peut conduire à retravailler l'idée d'affaires.

Quant à la théorie des coûts de transaction, celle-ci montre comment le promoteur peut réduire des coûts de transaction inhérents à son projet dus à l'opportunisme d'éventuels partenaires sans perdre de vue l'incertitude de l'environnement.

A la suite de la présentation des cadres théoriques qui permettent au mieux de justifier l'existence voire la pertinence d'un BM, penchons-nous à présent sur la planification du BM.

2.2 LA PLANIFICATION DU BUSINESS MODEL

Etant un instrument de gestion des projets pour une entreprise ou une organisation, le Business Model contient en son sein les différentes étapes nécessaires à son élaboration, ainsi que les différentes stratégies définies pour son pilotage: ce sont des plans.

Dans cette section, il s'agit de présenter le business plan et son contenu, c'est-à-dire les éléments à inclure pour la vision et donc du BM.

2.2.1 Définition et contenus du business plan

Selon Lison Chouraki, dans son ouvrage intitulé : "Guide de la jeune entreprise innovante", il n'existe pas de modèle universel du Business Plan convenant à tous les projets. Mais dans tous les cas, le Business Plan doit être bien documenté et bien structuré. Le business Plan doit comporter des éléments bien précis. Une fois votre projet validé, vous pouvez vous attaquer à la rédaction de votre Business Plan.

Véritable acte de foi du créateur d'entreprise, il doit démontrer la solidité de l'initiative en exposant les différentes informations de manière très structurée.

Le Business Plan est un document détaillé qui inclut des projections financières et qui a généralement pour but de rassurer des banquiers ou des investisseurs. Il est très utilisé en phase de création d'entreprise et permet un échange entre le ou les créateurs d'entreprise et les prêteurs, sur la base des « *forces et des faiblesses du dossier* ». On peut trouver sur l'internet de nombreux exemples de logiciels gratuits pour élaborer des Business Plans.

- **La structuration du business plan**

La construction du business plan suit généralement un raisonnement logique qui se démontre étape par étape :

- L'executivesummary;
- La présentation de l'équipe ou de l'entreprise;
- L'offre ou la présentation du produit ou service;
- L'étude de marché;
- Le Business model ou modèle économique;
- La société;
- La concurrence;
- La propriété intellectuelle;
- Le plan d'action;
- Les prévisions financières;
- L'opportunité d'investissement .

2.2.1.1 L'executivesummary

Il s'agit du résumé du projet: il reprend les différents points du Business Model et retrace les grandes lignes du projet (*l'histoire de l'entreprise, la nature de l'activité, la présentation du produit ou du service, l'attrait du marché, les projections financières et les capitaux nécessaires pour mener à bien un projet*)

2.2.1.2 La présentation de l'équipe.

Présentation du porteur de projet et des personnes clés de l'entreprise. Résumés des CV en insistant sur les points qui sont pertinents pour le projet (*formation, expérience?*).

Montrer que ces profils sont complémentaires, que l'équipe est expérimentée et qu'elle réunit l'ensemble des compétences nécessaires à la réussite de l'entreprise: managériale, technique ou scientifique, commerciale, financière. Éventuellement, indiquer si un ou plusieurs profils manquants sont recherchés.

Montrer que cette équipe est la meilleure pour réaliser le projet et qu'elle possède des atouts uniques qui font défaut aux concurrents.

2.2.1.3 La présentation du produit ou du service (offre)

Les investisseurs veulent savoir ce que l'entreprise ou porteur du projet a l'intention de vendre: De multiples questions doivent être posées, telles que:

À quels besoins répondent-ils?

Quelle est l'offre existante?

Quel est le caractère innovant des produits/services, leurs avantages et inconvénients par rapport à l'offre existante?

Décrire le contexte, préciser l'opportunité, le time to market: Pourquoi ces produits n'ont-ils pas déjà été proposés?

Le marché est-il mûr?

Aussi si le produit ou le service fait l'objet d'une propriété intellectuelle (brevet, licence, etc...), le porteur du projet doit le préciser. Ce détail qui le met dans une position favorable sur le marché fera très certainement pencher la balance en sa faveur. Et s'il envisage d'étendre son offre ou de développer son produit ultérieurement, il doit le faire également savoir. Les investisseurs voient d'un bon œil les entrepreneurs ou les porteurs qui ont des plans pour l'avenir.

2.2.1.4 L'étude de marché

La réalisation d'une étude de marché conduit à analyser son marché, l'offre, la demande et la concurrence, l'environnement et permet de tester en amont la viabilité de votre projet de création de développement d'action ou de reprise d'entreprise. L'étude de marché fait partie intégrante de la construction de son business model.

2.2.1.4.1 Qu'est-ce qu'une étude de marché dans le cadre du business plan?

Une étude de marché dans le cadre du business plan doit permettre de comprendre correctement les indicateurs du marché visé (offres, demandes, environnement et concurrence).

2.2.1.4.2 les objectifs d'une étude de marché

En améliorant sa connaissance du marché et en observant les tendances, l'on a plus de facilité à mettre au point une offre de produit et/ou de service pertinente intégrant quelques facteurs de différenciation pour mieux s'intégrer.

Grâce à son étude de marché, l'on peut mesurer la pertinence des caractéristiques de l'offre envisagée des produits ou services par rapport aux besoins des clients potentiels.

Cette étape sert à ajuster son offre, voir à la modifier si elle rencontre peu de succès.

2.2.1.4.3 Les étapes du marché quantitatif et qualitatif

L'objectif d'une étude de marché quantitatif est d'interroger le plus grand nombre possible de personnes ou d'entreprise. On privilégie ici la quantité de réponses à la qualité de réponses.

A l'inverse, l'objectif d'une étude de marché qualitatif est de limiter l'échantillon de personnes ou d'entreprises interrogées mais d'obtenir des réponses de qualité.

2.2.1.4.4 Que faut-il analyser en faisant une étude de marché ?

La réalisation de son étude de marché permet d'obtenir les informations sur les éléments suivants:

- a- Les clients potentiels (la demande): Qui, où et combien sont-ils? Qu'est-ce qu'ils commandent? A quelle quantité et à quelle fréquence? quel est leur budget moyen?
- b- Les concurrents (l'offre): Qui, où et combien sont-ils? Où se trouvent-ils? Quelle est leur stratégie? Qui sont leurs fournisseurs, comment distribuent-ils leurs produits et services
- c- Le marché et l'environnement: Quelle est la taille du marché? Quelles sont les tendances, qu'est-ce qui influence le secteur?
- d- La réglementation du secteur: Quelle est la législation applicable? Y-a-il des règles spécifiques ? Comment la législation évolue-t-elle? Quelles sont les barrières?

e- Comment réaliser une étude de marché?

Elle peut-être réalisée de plusieurs manières différentes en fonction de ses besoins et de son budget lorsque l'on envisage de la sous-traiter avec des professionnels.

L'objectif de sa mise en œuvre est de parvenir à collecter les informations prises et de les interpréter.

- Les étapes importantes sont la construction d'une liste de questions pertinentes précises, puis la sélection d'un échantillon d'une ou de plusieurs personnes.

2.2.1.4.5 Le questionnaire d'enquête

Un questionnaire d'enquête vous permet d'interroger ses clients potentiels et d'obtenir des informations au sujet des habitudes de consommation de ces personnes.

- On peut également présenter les grandes lignes de son questionnaire afin de récolter l'avis de ses clients potentiels interrogés. Avec un échantillon de réponses suffisamment important, vous pouvez ensuite ajuster si nécessaire son offre de produit ou de service aux besoins des clients.

Le travail par le questionnaire se fait en plusieurs étapes:

a- La construction de votre questionnaire: il doit commencer par présenter rapidement votre projet, puis faire fournir la liste des questions qui doivent être claires, précises et pertinentes par rapport au projet. Il ne doit être ni trop long sous peine d'augmenter le risque d'obtenir des réponses hasardeuses, ni trop court, sous peine d'obtenir des informations insuffisantes.

b- Diffusion du questionnaire: une fois que le questionnaire est construit, il suffit de le diffuser auprès de ses clients potentiels. Il est important de bien cibler les destinataires du questionnaire car les réponses intéressantes et pertinentes proviennent essentiellement des personnes ou entreprises susceptibles de devenir vos clients.

- La recherche documentaire, la réalisation d'une recherche documentaire consiste à réunir le plus d'informations possibles au sujet des caractéristiques générales du marché visé, des tendances, des concurrents et de la réglementation applicable. Cette recherche est essentiellement réalisée par internet ou sous-traitée à un prestataire. Il faut toutefois s'assurer que les informations trouvées sont fiables.

c- Les échanges avec les clients potentiels: l'échange direct avec les clients potentiels permet d'obtenir des réponses de qualité sur un échantillon assez limité (car cette méthode prend du temps).

En fonction de la qualité des échanges menés lors de cet entretien, l'on récolte des informations très précises sur le comportement de la clientèle. Au préalable, il est nécessaire de préparer une chaîne d'entretien avec des sujets à évoquer.

d- Les résultats de l'étude de marché: lorsque l'on a terminé la collecte des informations, il est nécessaire de les regrouper dans un rapport, puis de les analyser. Les conclusions du rapport de l'étude de marché nous permettront ensuite de travailler sur la construction (ou l'adaptation) de son offre de produit et/ou de service ainsi que de définir sa stratégie.

2.2.1.5 Le business model ou modèle économique

La réussite d'un projet dépendra du choix du modèle économique (ou Business model) du promoteur ou l'entreprise.

Il s'agit de décrire les moyens à mettre en œuvre pour:

- Répondre à la demande de clients;
- Générer un chiffre d'affaire rentable tout en tenant compte des différentes contraintes et des opportunités.

Le porteur du projet ou l'entreprise peut développer plusieurs points dans cette partie du Business plan, par exemple les sources de revenus de l'entreprise, les canaux de distribution, la politique du prix et la question de la rentabilité financière (coût de revient, coût de distribution, délais de paiement, etc....).

2.2.1.6 La société

Cette section a pour but d'introduire la société ainsi que son équipe de direction. Le contenu variera légèrement suivant que le porteur du projet écrit un plan pour une nouvelle entreprise ou pour une entreprise déjà existante.

- Structure et Actionnariat
- Qui sont les actionnaires;
- Le siège social de la société ainsi que sa forme juridique.
- Histoire
- Le nombre d'années d'existence;
- Etapes clés dans le développement: le porteur du projet ou entrepreneur explique ici les principaux succès en matière de croissance de lancement de produit. L'internalisation, si le porteur du projet ou l'entrepreneur cherche à lever des fonds

pour financer un model de croissance cela l'aidera à démontrer la crédibilité de son plan.

Emplacement

Si l'emplacement joue un rôle important dans le secteur du porteur du projet ou de l'entrepreneur ou si ce dernier dirige une entreprise qui a plusieurs sites, il est nécessaire de les présenter ici (idéalement à l'aide d'une carte).

Equipe

Cette section est l'une des plus importantes où le porteur du projet ou l'entrepreneur doit démontrer que son équipe possède l'expertise du secteur et les compétences requises pour mettre en place le Business plan.

2.2.1.7 La concurrence

C'est un outil de recueil d'informations indispensable à l'enquête en vue de mieux comprendre les fondements évolutifs de son activité et corriger les manquements observés.

- La recherche de l'efficacité dans l'action et la diversification de ses offres en fonction de l'environnement des affaires poussent les entreprises à perfectionner leur produit afin de produire un rendement de bonne facture. Les entreprises étant des sources d'accompagnement suivie et cadrage des besoins des apprenants, il est important de donner un lieu de cause à effet entre le profil de formation et les attentes réelles des entreprises. Bien évidemment, l'inscription au leitmotiv de la qualité, le renforcement de l'image en vue d'accroître son positionnement, l'entreprise après plusieurs années d'exercice, cette institution soumet à votre appréciation ce guide d'entretien afin de mieux relever les outils permettant d'évaluer les rubriques relatives d'une école de gestion de qualité.

2.2.1.8 Le plan d'action

Cette partie décrit la route jusqu'au succès. Elle peut par exemple présenter les principales actions des trois prochaines années, en détaillant davantage la première année. A cette fin, il précise:

- La stratégie de l'entreprise: les facteurs clés du succès, les jalons, les indicateurs clés de performance de l'entreprise, les objectifs chiffrés;

- Le plan de recherche et de développement: axes de recherche et de développement, planning de développement des produits, investissements et moyens nécessaires;
- La production: site de production, coût de production des produits ou services, investissements matériels et humains nécessaires;
- Le Marketing et la Communication: objectifs, plan de communication, cibles, messages, supports, budget de communication, plan d'action marketing, campagnes prévues, suivi des performances, budget Marketing, taux de conversion, coût de recrutement des clients;
- Le plan d'action commerciale: objectifs commerciaux, organisation et animation d'équipes de vente, processus de vente;
- La gestion des ressources humaines: organisation, poste clés, évolution prévisionnelle de l'effectif, plan du recrutement, politique de rémunération (salaires prévus, partie variable), ressources externes (sous-traitants, consultants, avocats);
- Le plan de développement international: implantation à l'étranger, partenariats, croissance externe...

2.2.1.9 Les prévisions financières ou plan financier ou business plan financier

Le plan financier est un document chiffré présentant différents tableaux qui valorisent les hypothèses d'activité. Le plan financier est sensé montrer l'équilibre général attendu pour l'activité (viabilité, rentabilité), et la pertinence des hypothèses commerciales et financières retenues.

Le business model contient plusieurs tableaux financiers permettant d'analyser le projet de création, de reprise ou de développement d'entreprise. Ce dossier sur les tableaux financiers business plan comporte les parties suivantes:

- Présentation des tableaux financiers;
- Le compte de résultats prévisionnel;
- Le bilan prévisionnel;
- Le plan de financement;
- Le budget de trésorerie;
- Les indicateurs financiers prévisionnels;

- Les autres tableaux financiers (capacité d'autofinancement, taux d'entendement, taux de rentabilité....).

2.2.1.9.1 La construction de la partie financière du business plan

Cette étape capitale nécessite d'avoir réuni, au préalable, toutes les données chiffrées du projet (investissement, financement, frais généraux, impôt, délai de paiement client, fournisseur). C'est la fameuse check-list de préparation du business plan. Elle suppose aussi le calcul des besoins de financement global. Le porteur du projet ou l'entreprise doit ensuite combiner ces chiffres pour construire les tableaux financiers du business: Le compte de résultat, les soldes intermédiaires de gestion, le bilan, le plan de financement, le tableau de trésorerie et de diverses annexes. Le porteur du projet doit les établir dans l'ordre suivant:

2.2.1.10 L'opportunité d'investissement

L'opportunité d'investissement indique les capitaux nécessaires pour mener à bien le projet, le montant recherché, l'utilisation des fonds, le potentiel du projet, les risques identifiés à surveiller, les raisons pour lesquelles l'équipe va réussir et le retour sur investissement.

2.2.2 La stratégie du business plan : choisir sa cible

L'on doit tout d'abord identifier un profil de client type en dressant un portrait robot. L'idée est de répondre à la question: à qui va t-on vendre ses produits ou ses services? Pour se faire, l'on peut suivre les axes de réflexion suivants:

Caractéristiques: quel est son âge? De quel genre est-il? A quelle catégorie socioprofessionnelle appartient-il? Quel est son lieu de résidence?

Personnalité: quels sont ses loisirs? Quels sont ses besoins à satisfaire? Quelles ambitions nourrit-il ? Quelles sont les choses qu'il n'aime pas?

Comportement: quelles sont ses habitudes de consommation? Pourquoi va-il préférer un produit plutôt qu'un autre? Quels sont les problèmes qu'il rencontre? Comment fait-il pour les surmonter?

A l'issue de cette démarche, il conviendra de s'assurer que sa cible est la bonne. l'on pourra ainsi réaliser des questionnaires en ligne, échanger avec ses équipes et son entourage et, tout simplement, sonder ses futurs clients dans la rue.

2.2.2.1 L'adoption d'un positionnement stratégique

L'on a identifié sa cible, l'on doit maintenant adapter son offre à celle-ci et adopter ce que l'on appelle un positionnement stratégique. Compte tenu des données que l'on a récolté dans notre étude de marché (maturité du secteur, emprise exercée par ses concurrents, barrières à l'entrée, menace de produit de substitution...), il sera nécessaire de répondre aux questions suivantes:

Souhaite donc attaquer le marché dans sa globalité? Dans ce cas là, comment va t'on se différencier de ses concurrents (caractéristique particulière de ses produits ou services, politique de prix agressive)?

Ou va-t-on se concentrer sur un segment de celui-ci (une niche de marché)?

Ici, le but est de répondre à la question: comment va t-on réussir à tirer son épingle du jeu? Il s'agira d'opter pour l'une des trois stratégies suivantes:

La stratégie de domination par les coûts: l'on proposera un prix de vente plus bas que celui de ses concurrents, notamment grâce à la structure de vos coûts qui est moins importante;

La stratégie de focalisation: l'on s'attaquera à une partie du marché, non encore exploitée par vos concurrents c'est-à-dire un besoin des clients existant et non satisfait à l'heure actuelle;

La stratégie de différenciation: aux yeux du client, pour un même produit ou service, l'on apportera une valeur ajoutée plus importante que celle de ses concurrents (produits perçus comme de meilleure qualité, avec plus de fonctionnalités, garantie plus importante, etc.).

2.2.2.2 La fixation des objectifs

L'on doit ensuite se fixer des objectifs clairs et réalistes. Ils peuvent revêtir une nature financière (progression en termes de parts de marché, développement du chiffre d'affaires) ou commerciale (élargissement de la clientèle, augmentation du panier moyen, fidélisation, etc.).

L'on peut s'en fixer plusieurs mais, dans ce cas, il convient de les hiérarchiser par ordre décroissant d'importance (du plus important au moins important).

Définir un plan d'action.

Il s'agit d'identifier les leviers qui vont permettre d'atteindre ses objectifs. En général, c'est le mix-marketing qui est indiqué ici. Il reprend les aspects suivants de votre projet:

Les produits ou services: quels sont-ils? Quelles fonctionnalités vont-ils proposer?

La politique des prix: à quel niveau va t-on les établir? Va t-on pratiquer des tarifs lowcost pour ratisser une large cible ou, au contraire, des prix élevés pour des prestations haut de gamme à forte valeur ajoutée?

La politique de communication : comment séduire ses premiers clients? Comment assurer la publicité de ses produits / services? Sur quels supports? Pendant combien de temps? Quelle sera la visibilité sur Internet? Quelle image acquérir sur son marché?

La politique de distribution: par quel canal va t-on distribuer ses produits ou proposer ses services (grande distribution, commerce de gros, commerce de détail, e-commerce, etc.)? Sera-t-il direct (du producteur au consommateur) ou indirect (avec un ou plusieurs intermédiaires)? Comment va t-on gérer son service après-vente?

Pour chaque action identifiée, l'on doit définir des indicateurs afin de comparer ses réalisations avec les prévisions initialement effectuées. Cela permettra de mesurer l'efficacité de son plan d'action.

2.2.2.3 Le business plan : définir sa stratégie

Après avoir réalisé son étude de marché, analysé ses concurrents et étudié la demande, l'on doit définir ses stratégies. C'est une étape capitale de son projet (et donc de son business plan) qui permettra d'identifier son angle d'attaque du marché. Une stratégie est un ensemble de moyens que l'on mobilise pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixés. Voici un guide complet dont l'objectif est de répondre à la question : comment définir sa stratégie commerciale d'entreprise?

Par quel canal va t-on distribuer ses produits ou proposer ses services (grande distribution, commerce de gros, commerce de détail, e-commerce, etc.)? Sera-t-il direct (du producteur au consommateur) ou indirect (avec un ou plusieurs intermédiaires)? Comment va t-on gérer son service après-vente?

Pour chaque action identifiée, l'on doit définir des indicateurs afin de comparer ses réalisations avec les prévisions initialement effectuées. Cela permettra de mesurer l'efficacité de son plan d'action.

Le plan d'action devra nécessairement prévoir le coût de l'atteinte de ses objectifs, le délai que l'on se fixe pour y parvenir (timing) et les moyens humains que l'on prévoit d'affecter à son projet

CONCLUSION

Au terme du présent chapitre, il nous a été possible d'aborder le BM sur les plans historique, conceptuel et théorique. La notion de Business Model n'a cessé de gagner en importance ces dernières années. Ce terme apparaît pour la première fois en 1954, dans l'un des classiques de Drucker intitulé «*The Practice of Management*». Aujourd'hui, il existe une pléthore d'outils, de travaux et de théories sur le sujet. Cependant, sa mise en pratique dans les entreprises reste un exercice délicat. Malgré l'abondante littérature sur le BM, il n'existe pas de définition universelle qui lui soit attribuée. Il n'y a donc pas de définition unique du BM mais une kyrielle de définitions. Malgré ce caractère pluriel, on peut retenir que le BM encore appelé «*modèle d'affaires* » décrit comment l'entreprise souhaite créer de la valeur pour ses clients et ses autres parties prenantes ainsi que la manière dont elle va transformer cette valeur en profits. Un business model est une histoire. Une histoire qui raconte comment l'entreprise fonctionne. Un bon business model répond à la question essentielle : «*Qui est le client ?*» et «*Quelle est la valeur que l'on souhaite proposer à ce client ?*». Un business model répond également à une question fondamentale que tout manager doit se poser : «*Comment l'entreprise va générer des revenus ?*» et «*Quelle est la logique économique qui explique comment l'entreprise est capable de délivrer de la valeur pour le client à un coût approprié.*» Comment l'entreprise gagne-t-elle de l'argent ? C'est précisément à ce type de question que répond le concept de business model. La création de revenu y est analysée comme directement dépendante de l'offre de l'entreprise, des ressources qu'elle mobilise et de l'organisation mise en place pour la développer. A l'articulation de la stratégie et des approches fonctionnelles, le BM permet d'appréhender l'alchimie qui s'opère entre les choix et leur traduction opérationnelle. Une lecture transversale bien adaptée au cadre d'action des managers.

Sur le plan théorique, les auteurs s'accordent à décliner 4 courants de pensées explicatifs du BM : La théorie des parties prenantes, l'approche fondée sur les ressources et les compétences, la théorie des conventions et la théorie des coûts de transaction. Il nous a donc été possible sur la base de cette littérature de bâtir notre corpus théorique.

Le chapitre 2 de notre thèse va donc s'appesantir sur le rôle que joue le BM dans l'atteinte de la démarche qualité dans une institution d'enseignement supérieur.

CHAPITRE 2

LA QUALITE COMME PROCESSUS D'ENTREPRISE A INTEGRER DANS LE BUSINESS MODEL DE L'INSTITUTION D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

CHAPITRE 2: LA QUALITE COMME PROCESSUS D'ENTREPRISE A INTEGRER DANS LE BUSINESS MODEL DE L'INSTITUTION D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Le contexte de mondialisation et l'accroissement de la concurrence ont défini un nouvel ordre économique et industriel pour les entreprises de production de biens voire de services. En effet, ces entreprises sont quotidiennement confrontées à la maîtrise et à l'amélioration des performances de l'ensemble de leurs processus afin de garantir leur pérennité et leur compétitivité [Meunier 2003]. Dans cet environnement, chaque entreprise se doit ainsi d'optimiser la satisfaction de sa clientèle et d'améliorer sa performance globale par une amélioration du triptyque Qualité - Coût - Délai [Senechal 2004]. La qualité a toujours été un objectif important depuis que les hommes fabriquent des objets [Pillet 1993]. Elle est matérialisée par des enchaînements logiques d'activités qui concernent le processus de production, le produit, le client, ... L'organisation de certaines activités permet ainsi de représenter différentes notions de la qualité : **le management de la qualité, l'amélioration de la qualité, la maîtrise de la qualité, ...**

Le monde éducatif n'est pas exclu de cette problématique et on peut constater que de plus en plus d'organisations s'intéressent à la certification en milieu académique ainsi qu'au classement des universités, voire écoles. En rapport avec notre recherche, il s'agit dans ce chapitre de montrer comment le business model doit intégrer la démarche qualité dans le processus de création de la valeur et permettre à l'établissement d'enseignement supérieur d'atteindre ses objectifs.

Dans un premier temps, nous rappelons quelques généralités portant sur les principes de la qualité, les outils de la qualité et du système de management de la qualité. Ensuite, nous analysons la problématique de la démarche qualité en relation avec le Business Model dans l'atteinte des objectifs de l'établissement d'enseignement supérieur.

SECTION 1 : GENESE, CONCEPT DE LA QUALITE ET GENERALITES SUR LES PRINCIPES DE LA QUALITE

Dans cette section, nous présentons d'abord un panorama de la littérature sur la genèse et les définitions de la qualité en mettant en évidence les termes de « *processus* » et d'« *activités* » qualité. Ensuite, certaines de ces notions seront reprises pour

comprendre la problématique de la qualité en milieu académique qui est à l'origine de nos travaux de recherche.

1.1 Genèse

La démarche qualité et l'idée de normalisation à laquelle elle est étroitement associée sont nées dans le monde industriel au XXe siècle. Certes, le premier empereur chinois, Qin Shihuangdi [259-210 avant notre ère], avait déjà normalisé l'écartement des roues des chars (et prévu la peine de mort pour les contrevenants), et en 1732 Louis XV en fait autant pour le diamètre des canons, cependant que la réorganisation des fabrications pour la marine de Louis XIV en 1689 peut être considérée comme un plan qualité précurseur. Le système métrique (1795) fut aussi une avancée majeure. Mais l'Association française de normalisation (AFNOR) ne voit le jour qu'en 1926, et l'International Standardization Organization (ISO) en 1947. Les Américains avaient créé le *National Institute of Standards and Technology* (NIST) en 1901. La première norme d'assurance qualité sera émise par l'armée américaine en 1959, et cette démarche traversera l'Atlantique dans le sillage du prestige associé au programme spatial Apollo, pour aboutir en 1987 à la publication de la première version des normes ISO 9000 dévolues au domaine « *du management et de l'assurance de la qualité* ».

Écartons dès lors, le risque d'une confusion : *le contrôle de la qualité* est une méthodologie à base de calcul de probabilités et de statistiques destinée à vérifier la conformité aux spécifications d'une production le plus souvent industrielle et de masse. Au stade le plus élémentaire il consiste à prélever des échantillons de la production, à les vérifier et à contrôler que le taux de défauts n'excède pas les seuils d'admissibilité. Il n'entretient que de lointains rapports avec la démarche qualité dont il est question ici. **La démarche qualité consiste à instaurer dans une entreprise un ensemble de procédures qui permettront d'établir et de vérifier son aptitude à fournir des produits satisfaisants pour ses clients.** L'idée initiale était « *on écrit ce que l'on fait, on fait ce que l'on a écrit* ». Cette exigence a été atténuée parce qu'elle engendrait une paperasse invraisemblable, mais elle peut cependant donner une première intuition de la démarche, de concert avec l'idée associée de traçabilité : s'il survient un incident, une erreur ou une faute, il faut pouvoir en retrouver l'origine afin de les corriger.

La qualité est donc devenue un outil de management et un critère de choix essentiel dans les entreprises qui doivent faire face à une concurrence de plus en plus forte. Le concept de la qualité a évolué en étroite liaison avec l'environnement économique et

l'organisation de l'entreprise. Ainsi au début du XXème siècle, la qualité était assimilée à la conformité aux spécifications. La mise en place d'un système qualité reposait exclusivement sur le contrôle unitaire de la production. Ensuite, l'augmentation de la taille des entreprises et du volume de la production a rendu cette pratique trop onéreuse. Le contrôle statistique par échantillonnage, défini et promu par Shewhart se développe. Après la Seconde Guerre mondiale, se développent des secteurs industriels tels que l'aérospatiale et le nucléaire où les conséquences d'un défaut peuvent être tellement importantes que l'engagement de la responsabilité du fabricant ne suffit plus pour couvrir les dégâts. Dans ce cas est apparue la nécessité d'assurer les clients et de garantir à priori que le fabricant maîtrise la fabrication du produit : l'assurance de la qualité fait ses premiers pas. Les évolutions dans les entreprises se succéderont. Elles naissent d'abord au Japon, car c'est un pays très touché par la guerre et qui ne dispose pas de richesses naturelles. Par conséquent, les entreprises japonaises ont dû mettre au point *des techniques efficaces pour limiter le gaspillage*. Elles adoptent les concepts développés par des ingénieurs comme Deming, Juran et Feigembaun et la qualité devient la préoccupation principale des japonais. C'est l'adoption de cette stratégie qui permet à ces entreprises de se positionner favorablement sur les marchés internationaux. En Europe, après la guerre, les concepts liés au contrôle de la qualité et à l'assurance de la qualité prennent un peu de retard par rapport au Japon. Cette situation est due principalement à l'abondance des ressources naturelles, ainsi qu'à un marché caractérisé par une concurrence très faible. Ce n'est qu'après le premier choc pétrolier dans les années 1970 et le développement de la concurrence que les entreprises prennent conscience de l'importance des techniques qualités pour le développement et la pérennité de leurs activités. Il s'en suit que des normes ont été définies pour faciliter la collaboration entre les entreprises et pour les aider à mettre en place des structures d'organisations adaptées aux nouvelles exigences du marché. Le contrôle de la qualité dans l'industrie fait appel à des techniques scientifiques pour mesurer l'adéquation d'un produit ou d'un service aux exigences des clients et pour permettre à une organisation de fournir de façon économique le produit ou le service approprié. **Les techniques utilisées varient d'un produit et d'un service à l'autre, mais les principes de base restent les mêmes : connaître les exigences des clients, vérifier que ces exigences sont atteintes et apporter les améliorations ou les corrections qui s'imposent.**

1.2. Définitions et différents aspects de la qualité

Un panorama de la littérature sur la qualité montre que celle-ci est un terme polysémique, voire impossible à définir car sujet à interprétations diverses. Au niveau

étymologique, le mot provient du latin *qualitas* (manière d'être) dont le sens évolue au fil du temps pour signifier, à partir du XVII^e siècle, la manière d'être jugée bonne qui renvoie bien à une reconnaissance partagée, à une appréciation, à un jugement de valeur. « La qualité renvoie à un “ *attribut propre de l'être* ” et, pour les choses, à un attribut, une propriété, une caractéristique. Opposée à la quantité, la qualité est de l'ordre du “ *sensible et du non mesurable* ”. Sur le plan humain, la qualité est ce qui rend une personne bonne, meilleure (capacité, vertu, mérite). La qualité “ *qualifie* ” : *ce qui fait qu'une chose est plus ou moins recommandable qu'une autre de même espèce, par rapport à l'usage ou au goût humain ; degré plus ou moins élevé d'une échelle de valeurs pratiques* ». La qualité est donc définie par des critères positifs. La garantie de qualité est d'ailleurs fournie par des appellations d'origine, des labels (plutôt de type public), des marques (plutôt de type privé alors) certifiant la haute qualité, l'excellence des produits. Les démarches organisationnelles de la qualité visent à créer un référentiel collectif en termes de valeurs et d'orientations et un ensemble de normes d'action, introduisant ainsi une continuité cognitive là où la division du travail et la spécialisation des tâches construisent des standardisations. Elle est également constitutive d'un argument d'évaluation et invite alors au débat. La qualité est bien constitutive d'une relation cognitive entre un « *objet* » et des critères. Elle est également contiguë à la notion d'exemplarité, cette contiguïté servant de fondement à la convocation de la notion d'excellence. Le mot « *qualité* » est de plus en plus utilisé dans les entreprises, que ce soit dans le secteur alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services. La notion de qualité est apparue avec le contrôle des produits visant à réduire le nombre de leurs défauts. Cette notion de qualité a évolué avec le temps et a étendu son champ d'action vers les phases de conception, production, installation, marketing, après-vente et soutien logistique [Lopez 2006]. En particulier dans le monde industriel, cette notion est complexe et peut se voir assigner un sens différent suivant les personnes et les entités considérées [Reeves 1994]. La norme NF X 50 120 [NF X 50 1992] définit la qualité comme étant : « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* ». Cette définition est doublement générique, il faut préciser la qualité « *de quoi* » (d'un produit, d'un processus, d'un service, ...) et aussi les besoins « *de qui* » (un utilisateur, un consommateur, un chef de projet...). Le terme qualité ne peut donc pas être défini dans l'absolu mais toujours relativement à quelque chose et pour une entité donnée. En effet, le terme « *qualité* » regroupe plusieurs aspects en fonction du besoin ou de la phase abordée [Chové 1992], [Dominique 2003], [ISO8402 1995]:

- pour un client ou pour un utilisateur : la qualité c'est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des ses utilisateurs;
- pour la production : la qualité d'un système de production réside dans son aptitude à produire au moindre coût et dans un court délai des produits satisfaisant les besoins des consommateurs;
- pour l'entreprise ou une organisation : la qualité consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer :
 - la qualité de ses produits et services;
 - l'efficacité de son fonctionnement;
 - la pertinence et la cohérence de ses objectifs.

Dans le même sens, le dictionnaire de l'APICS (American Production and Inventory Control Society) a proposé une définition plus complète de la qualité selon différents points de vue de la qualité « conformité au besoin ou aptitude à l'emploi » [Apics 1992]:

- une qualité transcendée est un idéal, une condition de l'excellence;
- l'approche « *produit* » de la qualité est fondée sur les attributs du produit;
- l'approche « *utilisateur* » de la qualité est l'aptitude à l'emploi;
- l'approche « *production* » de la qualité est la conformité au besoin;
- l'approche « *valeur* » de la qualité est le degré d'excellence pour un prix acceptable.

De son côté, la norme ISO9000:2000 [ISO9000 2000] donne une définition de la qualité « *aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ». Elle précise de plus que « le terme Qualité n'est pas utilisé pour exprimer un degré d'excellence dans un sens comparatif... non plus dans un sens quantitatif pour des évaluations techniques... La qualité d'un produit ou service est influencée par de nombreuses phases d'activités interdépendantes, telles que la conception, la production, le service après-vente et la maintenance... ». En effet, dans la pratique, les différents aspects de la qualité peuvent se réunir sous deux formes [Fleurquin 1996]:

- **La qualité interne**, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en oeuvre des moyens

permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Son objectif essentiel est de mieux maîtriser et améliorer la qualité des produits et aussi la qualité de tous les processus de l'entreprise. Cette qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisée grâce à une démarche participative.

- **La qualité externe**, correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché;

[La norme ISO 9000:2000 [ISO9000 2000]] définit la qualité comme une « *aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ». La qualité est considérée par Dessinoz [2000] comme un processus d'entreprise intégré avec les autres processus tels que la production et la maintenance. Dans l'ingénierie système, la norme ISO/IEC 15288 classe le processus de management de la qualité comme un des processus d'entreprise cohabitant avec les processus de projet, les processus contractuels et les processus techniques. L'objectif de ce processus dans l'ingénierie est donc d'assurer que les produits, services et processus du cycle de vie d'un système satisfont à la fois les objectifs qualité de l'entreprise et du client [ISO/IEC15288 2002].

Ainsi, au sens de l'Ingénierie Système (IS), le processus qualité est en lien avec plusieurs processus de différents types et n'est donc pas limité à une fonction particulière en entreprise [Lopez 2006] ou n'est pas sous la responsabilité d'un seul département [Gogue 2000]. En ce sens, la qualité se décline ainsi sur les niveaux stratégique, tactique et opérationnel de l'entreprise:

- D'un point de vue stratégique, la qualité est considérée comme une démarche globale dans l'entreprise devant assurer la satisfaction de l'ensemble de ses partenaires. Ce niveau intègre toutes les activités qualité relatives à l'amélioration de la performance globale, à la certification selon la norme ISO 9000 ainsi qu'au management de la qualité en tant que démarche;
- Du point de vue tactique, le processus qualité opère à ce niveau plus spécifiquement sur les processus de type techniques tels que la production et la maintenance. Il contient des activités relatives à la maîtrise de la qualité des produits et la qualité du processus de production au sens large. Cette activité doit être coordonnée avec les activités du niveau stratégique;

- Enfin, le point de vue opérationnel a pour objectif de mettre en place les moyens et les actions pour vérifier que les résultats des processus techniques sont conformes aux exigences spécifiées en terme de qualité, réaliser les contrôles et traiter les non-conformités. Cette activité doit être coordonnée avec les activités du niveau tactique.

La collaboration versus intégration entre les niveaux soulève encore de nombreuses problématiques à la fois industrielles et scientifiques à ce jour pour faire du processus qualité, un véritable processus au sens système couvrant l'ensemble du cycle de vie du produit/processus. Par exemple des entreprises comme ALSTOM-Moteurs qui est à l'initiative de ces travaux, ont besoin de méthodologie (de guide) qui formalise et intègre la qualité principalement au niveau tactique (i.e. capacité décisionnelle confiée à des équipes autonomes) en relation avec les deux autres niveaux pour améliorer sa performance globale. L'objectif de cette méthodologie est de maîtriser conjointement la qualité du produit et la qualité de leurs processus de production dans une approche cycle de vie du processus de maîtrise de la qualité (de la conception jusqu'à l'exploitation). Relativement à ces besoins de formalisation et d'intégration des méthodes, des méthodologies et des approches qualité existent à ce jour qui supportent tout ou partie du processus qualité inhérent à un niveau ou à l'interconnexion entre niveaux. Les méthodes, et les approches les plus couramment utilisées sont QualityFunctionDeployment (QFD) [Akao 1990], Six Sigma [Breyfogle 2003], Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité (AMDEC) [CEI 1985], ...

Une des approches significatives par rapport à la problématique d'intégration est le TQM (Total Quality Management) qui se positionne dans les différents niveaux structurels en entreprise [Rodney 2006]. Un des objectifs de cette approche qualité est d'améliorer et de maîtriser la qualité du processus de production pour maîtriser la qualité du produit. Hellsten [2000] a défini le TQM comme un système de management constitué de trois composants qui sont mutuellement dépendants : « *core values* », méthodologies et outils/méthodes. Cette approche présente un intérêt particulier puisqu'elle permet d'intégrer, au sein des composantes, différentes méthodes et méthodologies qualité telles que QFD, AMDEC, Maîtrise Statistique des Processus (MSP), ... Cependant, ces méthodes et méthodologies sont souvent « informelles » car décrites sous une base textuelle ou graphique [Dale 1990], [Juan 2004]. Elles ne contiennent donc pas une phase de formalisation des concepts qualité dans leur phase de conceptualisation indispensable pour la maîtrise et l'amélioration de la qualité [Marcotte 1995]. Aussi, les méthodologies applicables au niveau tactique permettent difficilement de maîtriser et d'améliorer simultanément la qualité du

produit et la qualité de ses processus de production [Ettlie 1994]. De plus, la plupart de ces méthodologies sont applicables dans la phase d'exploitation mais peu d'entre elles autre que le QFD [Govers 1996] le sont en conception [McClusky, 2000].

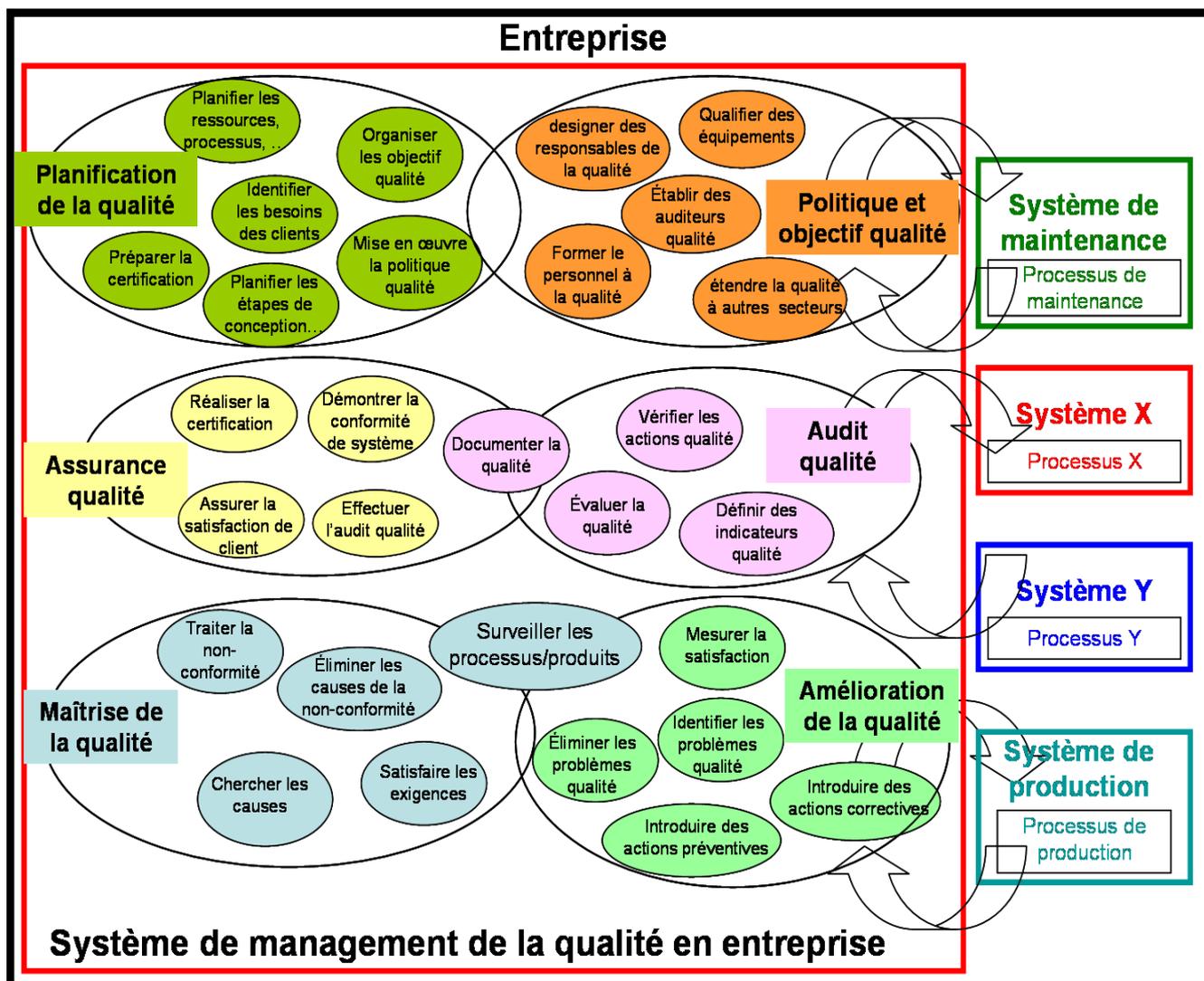
En un mot, la qualité ne peut pas être définie en un seul aspect. La définition que nous avons adoptée est celle de la norme ISO 9000:2000 complétée par la vision des deux formes (externe et interne) de la qualité. Selon cette définition, la qualité est vue comme un ensemble d'activités qui concerne le produit, le processus de production, le client, la direction, ... Des organisations spécifiques de certaines activités permettent d'introduire différentes notions de la qualité en entreprise tels que : l'audit qualité, la politique qualité, l'assurance qualité, ... [Forman 1998], [Forman 2001]. Nous synthétisons dans la Figure 2 les différentes activités qui peuvent être incluses dans ces notions.

Chacune de ces activités réalise une fonction précise dans l'objectif d'améliorer la performance globale dans l'entreprise. Cette amélioration de la performance globale implique de considérer la qualité comme un des processus qui est intégré en entreprise. En effet le processus, au sens général, est défini par les normes ISO9000:2000 [ISO9000 2000] et FD X 50 176 [FD X50-176 2000] comme « *un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* ». Ainsi, un processus représente un enchaînement d'activités qui reçoit des objets en entrée et leur ajoute de la valeur tout en fournissant des objets de sortie [Abdmouleh 2004]. Dans ce sens, le processus qualité est défini comme un ensemble d'activités permettant de situer des procédures qualité dans un système de management de la qualité en entreprise [Meillier 1994]. Ces procédures qualité décrivent de façon pratique les règles de fonctionnement à appliquer pour obtenir la qualité demandée.

Le processus qualité, selon les différentes notions et pour améliorer la performance globale, se décline sur les différents niveaux structurels de l'entreprise : stratégique, tactique et opérationnel [Marcotte 1995]. Par exemple, toutes les activités (procédures) qualité liées à la notion de planification de la qualité sont traitées dans le niveau stratégique. Par contre, les activités qualité liées à la notion de contrôle de la qualité sont exécutées dans le niveau opérationnel. De même, le processus qualité est lié aux autres processus de l'entreprise afin de communiquer avec les différents types de processus : maintenance, production, livraison, ... pour échanger des informations dans l'entreprise [Vernadat 1996]. En effet, la mise en œuvre du processus qualité exige l'exploitation des outils, méthodes, méthodologies et approches qui permettent de satisfaire l'objectif qualité demandé selon la notion considérée [Dale 1998].

Actuellement dans une entreprise, un système de management de la qualité (SMQ) gère, organise et inclut toutes les activités (processus) et tous les acteurs concourants à la qualité [Fleurquin 1996]. Le SMQ est défini comme « l'élément du système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées » [ISO9000 2000]. Dans le cadre de ce système, différentes notions de la qualité peuvent donc être intégrées et manipulées.

Figure 2. Activités qualité au sein d'un système de management de la qualité de l'entreprise



Source : l'auteur à partir d'une synthèse de la littérature

1.3 La qualité en tant que processus

La qualité en entreprise peut être représentée comme un processus dont la sélection et l'organisation particulière de certaines activités concrétisent différentes notions de la qualité. En ce sens, cette section a pour but de définir les principales notions de qualité relatives aux objectifs et activités déployés dans un système de management de la qualité.

A titre de rappel, **Le management de la qualité est défini comme** : *un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité*. Il vise à satisfaire les besoins du client, à renforcer la compétitivité de l'entreprise et à gérer systématiquement les risques de l'entreprise. Le management de la qualité s'applique normalement à toutes les phases du cycle de vie d'un produit ou d'un service et à toutes les phases d'un processus. L'implantation de celui-ci est réalisée par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ). Le SMQ apporte à l'organisme et à ses clients la confiance en son aptitude à fournir des produits qui satisfont aux exigences. La famille des normes ISO9000 a été élaborée pour aider les organismes à mettre en œuvre des SMQ efficaces sur la base de plusieurs activités telles que [ISO9000 2000]:

- déterminer les besoins et les attentes des clients et des autres parties intéressées;
- établir la politique et les objectifs qualité de l'organisme;
- déterminer les processus et les responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité;
- déterminer et fournir les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualité;
- définir les méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus;
- mettre en œuvre des méthodes;
- déterminer les moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes;
- établir et appliquer l'amélioration continue d'un processus.

Dans l'objectif de mener l'organisme vers de meilleures performances, le management de la qualité contient plusieurs notions de qualité telles que: la politique qualité, l'objectif qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la

qualité, l'assurance de la qualité, l'audit qualité et l'amélioration de la qualité [Clavier 1997], [Joucla 2000].

Les définitions données au concept de qualité à ce niveau d'étude, se basent sur les références [ISO9000 2000], [Dumke de Medeiros 1998], [Lérat-Pytlak 2002]. Il convient d'effectuer un distinguo entre la politique qualité et l'objectif qualité.

La politique est définie comme l'orientation et l'intention générale relative à la qualité d'un organisme telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction. La politique qualité est généralement cohérente avec la politique globale de l'organisme. Elle fournit un cadre fixé, des objectifs et guide les actions qualité de ces cadres [Juran 1989]. Les objectifs qualité sont donc généralement fondés sur la politique qualité de l'organisme. Ils sont habituellement spécifiés pour des fonctions et niveaux pertinents de l'organisme concernant les activités [Forman 1995]:

- sensibiliser et former le personnel à la qualité;
- désigner des responsables qualité;
- étendre le système qualité à certains secteurs;
- faire qualifier certains équipements qualité;
- former des auditeurs qualité.

Ces activités relatives à la politique et l'objectif qualité sont adoptées directement dans la notion de planification de la qualité.

- **La planification de la qualité** : c'est une partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs de qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre ces objectifs. Elle se traduit par des plans d'actions qui définissent les activités à mener, les responsables et la date d'échéance. Elle contient plusieurs activités telles que :

- identifier les besoins des clients;
- préparer la mise en œuvre de la politique qualité;
- organiser et préciser des objectifs qualité et leurs échéances;
- planifier les actions qualité, les processus, les ressources, les équipements;
- planifier les étapes de la conception, de la réalisation, de la mise en essai et de la livraison;
- préparer l'organisme à la certification.

- **L'amélioration de la qualité** : c'est une partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences de la qualité. Généralement l'amélioration de la qualité des produits englobe les activités qui permettent l'identification et l'élimination des problèmes rencontrés par les utilisateurs et de développer les fonctions absentes ou nouvelles. L'amélioration de la qualité des processus, de son côté, contient des activités qui permettent une identification de tous les problèmes rencontrés et de toutes les sources d'amélioration possibles sans pour autant qu'il y ait dysfonctionnement. La réalisation de toutes ces améliorations implique la mise en œuvre d'une démarche de conception ou de résolution de problèmes (proposition d'actions correctives et préventives) en fonction de leur nature.

- **La maîtrise de la qualité** : c'est une partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité. La maîtrise de la qualité cherche à rendre stable tous les processus de l'entreprise et contient les activités qui permettent de rechercher et d'éliminer les causes de tous les problèmes rencontrés par les produits et les processus en entreprise [Shewhart 1989]. La maîtrise de la qualité nécessite la prise en compte des problèmes, leur résolution lorsqu'on peut faire disparaître totalement les causes et leur surveillance dans le cas contraire. La maîtrise de la qualité est chargée du respect de la conformité des produits ou des processus par rapport à des objectifs ou des référents. La maîtrise de la qualité de produit peut être assurée par une maîtrise de la variabilité des caractéristiques qualité des produits. Dans ce sens, l'objectif recherché est un produit conforme aux spécifications. D'autre part, la maîtrise de la qualité des processus entraîne l'élaboration de procédures permettant de franchir les points critiques (ou risques de dysfonctionnement) de chaque processus. Les activités réalisées par la maîtrise de la qualité ont donc pour but d'éliminer toutes les causes possibles des dysfonctionnements pour obtenir un processus conforme.

- **L'assurance qualité** : c'est une partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites (confiance interne, confiance externe). L'assurance interne consiste à donner confiance à la direction de l'entreprise en ce qui concerne l'obtention de la qualité. Ce sont les résultats des audits internes et externes qui vont démontrer la conformité du SMQ qui a été mis en place, son efficacité et son efficience. D'autre part, l'assurance externe de la qualité consiste à donner confiance au client en ce qui concerne le respect des exigences du contrat. Le fournisseur doit démontrer que le fonctionnement, le maintien et l'efficacité du SMQ sont conformes au modèle choisi à travers des preuves tangibles de l'application des procédures établies. Les activités de l'assurance de la qualité sont les dispositions pour obtenir ces deux types de confiance à la qualité. Elles sont liées aux activités de la

maîtrise de la qualité tout au long du cycle de vie d'un produit ou au long d'un processus. En plus, l'assurance qualité peut supporter d'autres activités qualité comme : réaliser la certification, documenter la qualité, lancer l'audit qualité, ...

- **L'audit qualité** : La norme ISO9000 :2000 définit l'audit qualité comme : « *processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* ». L'audit qualité fait généralement appel à un référent souvent de type normatif. Elle contient des activités qui ont pour objectif d'évaluer le niveau global de qualité de l'organisme et de vérifier si les actions liées à la qualité sont conformes aux dispositions prévues. Cette évaluation est effectuée normalement en utilisant des indicateurs qualité. La norme ISO9000 : 2000 a distingué deux types d'audit:

- les audits internes, appelés parfois « *audits première partie* », qui sont réalisés par l'organisme soi-même;
- les audits externes, « *audits seconde ou tierce partie* ».

L'audit qualité interne s'inscrit comme une donnée essentielle de la mesure, de l'analyse et de l'amélioration d'un système de management de la qualité. Un des objectifs essentiels de l'audit qualité interne est de définir des indicateurs qualité. Ces indicateurs doivent faire l'objet d'une analyse et, dans la mesure du possible, de la définition d'action pour améliorer la situation [Villalonga 2003].

En résumé, les différentes notions de la qualité distinguées sont englobées dans un système de management de la qualité (SMQ) en entreprise. Ce système pilote le processus qualité issu de ces notions. Chaque notion vise à accomplir des activités qualité dans un ordonnancement précis pour obtenir l'objectif visé par cette notion. Ainsi, le SMQ qui réunit l'ensemble des activités qualité peut aider les organismes à accroître la satisfaction de leurs clients. Il incite les organismes à analyser les exigences des clients, à définir les processus qui contribuent à la réalisation d'un produit acceptable pour le client et à en maintenir la maîtrise. Ainsi, il apporte la confiance en son aptitude à fournir des produits qui satisfont aux exigences.

Dans le domaine industriel ou des services, chaque entreprise a pour objectif de développer un système de management de la qualité qui lui permet de conforter sa position stratégique face à la concurrence. Cependant, l'objectif n'est pas si simple à atteindre car plusieurs obstacles relatifs à la mise en œuvre de ce système qualité ou d'une de ces composantes peuvent apparaître. En ce sens, nous mettons en évidence

dans la section suivante la problématique de la qualité dans le domaine de l'enseignement supérieur.

SECTION 2 : LA QUALITE AU CŒUR DU MODELE ECONOMIQUE DE L'INSTITUTION D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

La présente section se propose de montrer l'intérêt croissant du monde académique pour la qualité et la démarche qualité. En effet, face à un taux de placement peu flatteur des diplômés de l'enseignement supérieur dans plusieurs pays, la problématique de la qualité de la formation gagne en intensité. Les professionnels, les gouvernements y compris les diplômés s'interrogent sur l'employabilité. La qualité en milieu académique sera d'abord abordée, ensuite nous montrerons la nécessité d'intégrer dans le Business Model d'un projet éducatif, l'objectif de la qualité.

2.1 La qualité en milieu académique : un concept multidimensionnel, complexe et évolutif

On trouve de multiples conceptions de la qualité dans le domaine de l'enseignement supérieur. D'après Harvey & Green [1993], il existe cinq définitions de la qualité en contexte académique :

- 1) l'exceptionnel ou l'excellence ;
- 2) la perfection ou la cohérence (absence de tout défaut) ;
- 3) l'aptitude à remplir une fonction prédéterminée (fitness for purpose) ;
- 4) la rentabilité (évaluation du rendement par rapport à des dépenses engagées) ;
- 5) la transformation (par exemple l'évaluation de la valeur ajoutée qu'apporte une expérience éducationnelle).

Cette hétérogénéité pourrait à première vue apparaître comme un défaut de rigueur, si l'on considère que les acteurs façonnent leur définition de la qualité en fonction de leurs intérêts propres et de leur vision personnelle de l'enseignement supérieur. En fait, la diversité des conceptions de la qualité résulte de la volonté de définir cette qualité en étroite relation avec le contexte auquel elle s'applique. On a déjà vu comment les systèmes d'assurance qualité sont marqués par la diversité des contextes (historiques, culturels, politiques, économiques, administratifs, etc.) et par la diversité des objectifs assignés à l'enseignement supérieur. Il n'y a pas et il ne saurait y avoir de définition absolue de la qualité indépendamment de son contexte.

La qualité est donc toujours relative, située dans un temps et dans un espace particuliers. C'est ce que souligne le glossaire de l'UNESCO CEPES¹ : « *La qualité dans l'enseignement supérieur est un concept dynamique, à plusieurs dimensions et plusieurs niveaux, qui se rapporte aux paramètres contextuels d'un modèle éducatif, aux missions et objectifs des établissements, ainsi qu'à des références spécifiques dans un système, un établissement, une formation ou une discipline donnés* ».

On trouve également, et pour la même raison, une assez grande diversité dans la typologie des systèmes d'assurance qualité, qui se distinguent essentiellement en termes de finalité, d'objet et de résultat. Certains sont plus orientés vers la reddition de comptes et d'autres visent d'abord à soutenir l'amélioration continue de l'éducation. Certains sont centrés sur les établissements, d'autres sur les formations. Certains portent plus d'attention aux moyens disponibles (notamment en termes de ressources humaines et matérielles), d'autres aux résultats. Certains audient la capacité d'un établissement à assurer sa propre qualité. Les systèmes d'évaluation débouchent sur des recommandations (plus ou moins impératives), tandis que les systèmes d'accréditation débouchent sur des décisions, qui peuvent se limiter à oui/non ou s'accompagner d'une notation. Cette diversité des systèmes est d'autant plus complexe que le vocabulaire prête à confusion : ainsi des approches assez semblables peuvent porter des noms distincts dans différents pays, alors que les mêmes termes peuvent recouvrir des significations différentes dans des contextes divers – c'est le cas, par exemple, du mot « *accréditation* ».

Le cadre législatif et réglementaire de ces systèmes d'un pays à l'autre, le statut des agences qui les gèrent sont tout aussi variables. L'organisation des États, leur degré de centralisation ou de décentralisation, la nature des régimes politiques sont autant de facteurs qui affectent la structuration des systèmes d'assurance qualité. Deux courants nettement marqués au plan international favorisent actuellement la mise en place de l'évaluation externe : il s'agit de réformes visant à accorder une plus grande autonomie aux établissements (en particulier aux universités) et de l'évolution de l'administration publique vers ce que l'on a coutume d'appeler le « *nouveau management public* ».

1

Vlasceanu, L.; Grünberg, L.; Pârlea, D. 2007. *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions*, Papers on Higher Education, UNESCO CEPES: Bucarest.

À l'évidence, il n'existe donc pas de définition absolue de la qualité dans l'enseignement supérieur, ni de modèle unique d'assurance qualité. Au-delà de ce constat, il y a la conviction générale que les approches standardisées de type « *clé en main* » doivent être évitées et que les politiques doivent être élaborées « *sur mesure* », en fonction du contexte particulier de chaque pays. Mais dans un environnement de plus en plus mondialisé, où les échanges se multiplient et où l'on cherche à garantir la qualité des formations et des diplômes pour qu'ils soient reconnus et attractifs, il importe également que les systèmes d'assurance qualité présentent des convergences, faute de quoi ils ne seraient pas intelligibles et ne pourraient inspirer confiance. L'enjeu consiste donc à maintenir l'équilibre entre les spécificités locales et une harmonisation mondiale, à rechercher une reconnaissance internationale tout en servant des intérêts nationaux. Un des moyens pour y parvenir est de fournir des informations claires et facilement accessibles sur la qualité attendue comme sur les processus et les procédures qui permettent de l'assurer : la plupart des agences d'assurance qualité ont des sites Internet très bien renseignés et régulièrement mis à jour ; les agences font aussi partie de réseaux qui leur permettent d'échanger des informations sur leurs pratiques.

Différentes visions de la qualité dans l'enseignement supérieur

Dans le cadre de l'enseignement supérieur, le sens donné à la qualité varie non seulement, en fonction du contexte national ou régional, mais aussi, dans un même contexte, en fonction des besoins et des intérêts des individus ou des groupes concernés par l'enseignement supérieur, qu'ils en soient acteurs, usagers, partenaires, commanditaires, bénéficiaires, ou autres. Ainsi les enseignants, les étudiants, les familles, l'État et ses organismes, les corps professionnels ou les employeurs auront des besoins différents. Pour les enseignants, la qualité concernera leurs activités d'enseignement et de recherche, avec un accent mis sur l'un ou l'autre volet suivant le type d'institution. Pour les étudiants du premier cycle, la qualité concernera avant tout les enseignements et si l'environnement universitaire est propice à leur développement. Pour les organismes professionnels, la qualité consistera surtout dans l'acquisition par les étudiants de compétences liées aux professions visées.

Pour qu'un système d'assurance qualité soit utile et efficace, il importe de dégager un consensus sur la définition de la qualité, et donc de trouver un point d'équilibre entre les intérêts, souvent divers et même parfois contradictoires, des différents acteurs. L'agence d'assurance qualité a un rôle majeur à jouer dans l'adoption d'une définition partagée de la qualité et la construction d'un référentiel : pour cela, elle doit consulter les différents acteurs et parties prenantes. Il lui faut aussi tenir compte des principes qui sont

maintenant largement acceptés au plan international, et notamment reconnaître que c'est aux établissements d'enseignement supérieur que revient la responsabilité première en matière de qualité.

Le Réseau international des agences d'assurance qualité (INQAAHE) a inscrit ce principe dans ses lignes directrices de bonne pratique. De même, dans plusieurs continents et particulièrement en Europe, les ministres de l'Enseignement supérieur de certains pays ont ratifié ce qu'il convient d'appeler **la Déclaration de Bologne** [2003]. Parmi les points phares de la déclaration de Bologne figure le principe de l'autonomie des universités. Dans ce cadre, la responsabilité première en matière d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur incombe à chaque établissement soi-même, ce qui fonde les bases d'une réelle responsabilisation du système universitaire dans le cadre national de la qualité. Les référentiels de qualité constituent donc le point d'articulation entre l'assurance qualité des agences et des établissements. Ces derniers doivent établir une politique et des procédures d'assurance qualité fondés sur leur propre référentiel de qualité.

2.2 De la nécessité d'une réelle intégration de l'exigence qualité dans le modèle économique d'une institution d'enseignement supérieur

Le concept de Business Model comme nous l'avons souligné au chapitre 1 est loin de faire consensus dans l'écosystème entrepreneurial. Il n'en demeure pas moins qu'il rencontre un succès qui dépasse de loin l'univers des start-up internet où elle est apparue. À la fois outil de modélisation d'un projet à usage de ses différentes parties prenantes, grille d'analyse et de diagnostic, support de communication, de mobilisation et de conviction à l'usage des investisseurs et outil pédagogique en entrepreneuriat, le concept se révèle d'une grande richesse. Ceci est d'autant plus intéressant qu'il serait judicieux d'apprécier l'apport du Business Model dans l'atteinte de l'objectif qualité des entités du secteur de l'éducation et de la formation en général et particulièrement celle des institutions universitaires. Commençons par analyser les objectifs poursuivis par la démarche qualité dans une institution d'enseignement supérieur pour ensuite montrer comment on peut intégrer la démarche qualité dans les 9 composantes du BM Canvas en contexte académique.

2.2.1 Objectifs poursuivis par la démarche qualité dans une institution d'enseignement supérieur

Une démarche-qualité en contexte universitaire est un processus mis en œuvre par l'institution pour maîtriser et assurer la qualité de ses activités académiques afin d'améliorer sa performance et sa reconnaissance. Ce processus doit être continu et progressif dans le temps, et demande l'adhésion de tous, en particulier de l'équipe de direction de l'institution. La démarche-qualité permet à l'institution d'identifier des risques prévisibles, des difficultés et des obstacles pensés comme des risques par rapport au renforcement de la qualité de ses activités, de les analyser et de mettre en place des mesures correctrices et innovantes dans un processus d'amélioration continu. La démarche-qualité peut conduire à un objectif de certification sans que ce soit une obligation. L'élaboration de ce guide s'appuie sur deux normes internationales : la norme ISO 9000 sur le système de management de la qualité : il comprend les principes essentiels pour une bonne compréhension et une mise en œuvre appropriée de la présente Norme internationale ; la norme ISO 9004 sur la gestion des performances durables d'un organisme.

L'approche du management par la qualité fournit des lignes directrices aux organismes souhaitant aller au-delà des exigences de la norme internationale. Pour information, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. L'élaboration des normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. Il appartient à la direction de l'institution de définir son engagement à travers la détermination de la politique de qualité qu'elle entend appliquer à l'offre de formation au sein de son institution : objectifs ciblés, résultats attendus et mesurables, ressources nécessaires pour atteindre ses résultats. Ce qui suppose de préciser les grands axes stratégiques de cette politique et de les intégrer dans la politique générale de l'institution (plan de développement), mais aussi de définir le dispositif de suivi et d'accompagnement de cette politique et le pilotage sur lequel elle s'appuie. Il lui appartient enfin de s'assurer de l'effectivité, l'efficacité, l'efficience des mesures correctrices et innovantes à mettre en place dans les plans d'amélioration au service d'un renforcement continu de l'institution et de la qualité des activités de formation qu'elle développe. Ce qui suppose d'intégrer, dès la mise en place de la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation, un dispositif d'évaluation de son pilotage. A travers ce dispositif pensé comme un outil à vocation opérationnelle, il

s'agit de mettre en place un ensemble accepté et partagé de références sur la démarche-qualité appliquée à l'offre de formation, mais aussi de proposer un pilotage de la démarche-qualité dans le cadre de l'offre de formation des organismes membres de l'institution universitaire..

2.2.2. L'intégration de la démarche qualité dans les 9 composantes du Business Model

Nous tenterons de montrer comment on peut intégrer à chaque composante du BM la dimension qualité. Ces composantes sont : les segments de clients, la proposition de valeur, les canaux de distribution, la relation client, les flux de revenus, les activités clés, les partenaires clés, la structure des coûts, les ressources clés.

2.2.2.1 Les segments de clients

Le premier élément et certainement le plus important du BM porte sur les clients. Quel est leur profil ? Quels sont leurs besoins ? Sont-ils présents sur un marché de masse ? De niche ? Il faut veiller à ne pas mélanger tous les segments si l'entreprise s'adresse à différents types de clients (B to B et B to C). Si les profils clients nécessitent des stratégies différentes (On ne doit pas approcher les clients de la même façon, les actions marketing et la structure de coûts seront différentes). Il est souhaitable ici de privilégier une matrice pour chaque profil. Appliqué à l'établissement d'enseignement supérieur, il se pose le problème de la gestion stratégique des effectifs.

Largement utilisé dans le domaine de l'enseignement supérieur, où il est étayé d'un solide corpus de publications, le concept de Gestion stratégique des effectifs a trait à divers aspects de la relation entre établissements et étudiants : études de marché, recrutement, aides financières et pédagogiques, mais aussi fidélisation, satisfaction et placement des étudiants. Si elle est, depuis de nombreuses années, l'une des composantes essentielles du système d'enseignement supérieur américain [Hossler et Bean, 1990], la GSE n'a pas encore totalement trouvé sa place en Afrique. La Gestion stratégique des effectifs se définit comme « *un processus global conçu pour permettre à un établissement d'optimiser, de façon durable, le recrutement, la fidélisation et les taux d'obtention des diplômes des étudiants, ce degré "d'optimisation" étant fonction du contexte universitaire de chaque établissement* » [Dolence, 1996]. Avant que ne soit adoptée la terminologie actuelle relative à la GSE, les auteurs traitaient de la réussite scolaire, du départ, de la fidélisation ou de l'abandon des étudiants, ainsi que des questions associées, mais les efforts de réflexion et de recherche portaient, de façon générale, sur la réussite globale des étudiants en termes universitaires, esthétiques, éthiques, relationnels et physiques. La notion de « *réussite des étudiants* » nous semble

effectivement décrire ce domaine d'étude de la façon la plus juste. Le terme « *effectifs* » (de même que celui de « *enrolment* » en anglais) ne suffit sans doute pas à traduire cette réalité : il suffit, pour s'en convaincre, de considérer la multitude de questions que peuvent se poser les établissements désireux de mieux comprendre en quoi consiste la réussite des étudiants. Voici quelques exemples de ces questions :

- Pourquoi les étudiants postulent-ils à l'admission dans notre établissement ? Pourquoi d'autres choisissent-ils de ne pas postuler ?
- Quel est le profil des étudiants que nous voulons recruter ? Y parvenons-nous ?
- Où se trouvent ces étudiants ? Combien sont-ils ?
- Notre cible privilégiée postule-t-elle ? Finit-elle par s'inscrire ?
- Que devons-nous faire pour attirer ces étudiants ? Qu'attendent-ils de l'enseignement supérieur ?
- Notre offre correspond-elle à leurs attentes ? En sont-ils conscients ? Comment le leur faisons-nous savoir ?
- Quel est le pourcentage de nos étudiants qui obtiennent leur diplôme ? Qu'en est-il chez nos concurrents ?
- Que faire pour fidéliser nos étudiants, et améliorer les taux d'obtention des diplômes ?
- Combien d'étudiants supplémentaires nos ressources nous permettent-elles d'aider financièrement ?
- Quel regard nos étudiants actuels portent-ils sur leur expérience d'apprentissage dans notre établissement ?
- Quelle est notre image ? Reflète-t-elle nos forces et nos faiblesses ?
- Les programmes que nous dispensons sont-ils en adéquation avec les tendances futures du marché ?
- Quelle est, pour chaque catégorie d'étudiants, la stratégie de recrutement la plus efficace ?
- Comment nous positionnons-nous par rapport à nos concurrents ? Quel(s) enseignement(s) pouvons-nous tirer de leur expérience ?

Le BM dans une perspective d'atteinte de l'objectif de la qualité dans l'établissement d'enseignement supérieur doit intégrer les préoccupations ci-dessus.

2.2.2.2. La proposition de valeur

Dans un BM, il faut s'interroger en matière de proposition de la valeur sur les points suivants :

Pourquoi nos clients devraient-ils acheter nos produits ou services ? Quels problèmes allons-nous résoudre grâce à notre solution ? Pour chaque besoin, quel est le produit ou service proposé ? Quelle est notre valeur ajoutée par rapport à la concurrence ? Appliqué à l'école il se pose le problème de la qualité de l'enseignement.

Le créateur d'un projet éducatif ne peut démarrer l'activité sans, à la fois, identifier puis réunir ce dont il a besoin et sans montrer ce qu'il va en faire (la façon dont il va les agencer, donc les organiser, pour en tirer des compétences). Handicapé par l'inexistence d'un passé dont les possesseurs de ressources tirent plus habituellement des renseignements (en termes de solvabilité, de qualité, etc.), la firme non encore née s'appuie sur un ou des porteurs devant, outre leur propre expérience, montrer comment les apprentissages des premières années d'exploitation vont conduire à une maîtrise de l'organisation des ressources réunies. La configuration organisationnelle mise en place joue alors un rôle crucial, puisqu'elle agence ces ressources de façon optimale, c'est-à-dire de sorte à ce que la valeur de l'offre soit appréciée par les étudiants, les parents, le monde professionnel et l'Etat. S'agissant de ces parties prenantes, la dynamique inhérente à l'impulsion d'une organisation suppose une énergie déployée auprès de possesseurs de ressources (en premier lieu l'entrepreneur soi-même) qu'il faudra durablement satisfaire pour les maintenir en relation avec l'ensemble construit par la convention d'affaires proposée. Le BM apparaît alors comme une cristallisation des relations entre parties prenantes. En effet, pour que les enseignements puissent démarrer, il faudra apporter une valeur attendue par les parties prenantes en compensation de ce qu'elles consentent (et qui leur confère un pouvoir plus ou moins grand, ce qui peut poser des problèmes de gouvernance). Pour cela, le créateur doit montrer aux possesseurs de ressources qu'il souhaite « *embarquer* » dans ses affaires ce qui constitue le cœur de son business, c'est-à-dire le modèle avec lequel il compte apporter de la valeur. Cette section se propose de se pencher sur les attributs de la proposition de création de valeur dans une entité spécialisée dans une offre de formation universitaire. Pour cela, il sera abordé successivement, la qualité de la formation, la qualité de la relation avec les usagers, entendons ici la « *clientèle* » et la qualité de la relation avec le marché du travail.

La qualité de la formation

Dans un univers extrêmement concurrentiel et internationalisé, la qualité de l'enseignement et de la recherche, ainsi que le niveau des étudiants sont des facteurs majeurs de la réputation d'un établissement d'enseignement supérieur. Par ailleurs, face à la rareté des ressources, les attentes et les exigences croissantes des étudiants, la pression des organes directeurs de l'État et d'autres parties prenantes intéressées par l'obtention de meilleurs services, etc, tout ceci devrait faire comprendre au promoteur d'un établissement d'enseignement supérieur privé la nécessité d'intégrer dans le BM la qualité de la formation.

Il faut promouvoir l'excellence académique, l'innovation pédagogique et une recherche de haut niveau, en lien avec les problématiques des entreprises, afin que l'Ecole puisse s'entourer d'enseignants-chercheurs d'envergure internationale pour accompagner le développement des Chaires de recherche et le programme « *Track Excellence* ». Cette stratégie impulsée par le BM devrait contribuer à la recherche constante de l'excellence et des meilleures compétences de nature à créer le rayonnement académique de l'Ecole.

La réputation d'une école est étroitement liée à celle de son corps académique. Il faut penser à la mise en place d'un programme d'encouragement des enseignants chercheurs par l'organisation annuelle du Prix de l'Excellence Académique, attribué selon des critères d'évaluation liés à la qualité de leur pédagogie et la reconnaissance de leurs travaux de recherche dans les publications de référence. Ces critères sont pris en compte par les agences de certification des écoles de management. Il s'agit ici d'encourager les enseignants-chercheurs et promouvoir les travaux de recherche débouchant sur des publications et/ou des programmes d'enseignement novateurs et pertinents, et promouvoir les travaux de recherche des enseignants-chercheurs de l'institution d'enseignement supérieur.

A titre d'exemple, le BM peut intégrer des éléments ci-après :

- « **Le Prix de la Recherche** » pour récompenser une recherche en lien avec une **problématique managériale** ayant donné lieu à l'acceptation ou la publication d'un ou plusieurs articles scientifiques dans les deux années précédentes, et dont les impacts sur le praticien et/ou sur l'étudiant sont concrets et mesurables (invitations à tables-rondes, work-shops, ouvrages collectifs, tribunes de presse, articles dans des revues professionnelles, interviews, tournage de vidéos, rédaction d'une étude de cas pédagogique dérivée des résultats de la recherche et utilisée en salle de classe, citations et diffusion internationale);

- « **Le Prix de l'Innovation Pédagogique** » pour récompenser une **initiative pédagogique** touchant soit à une pratique pédagogique, soit à une ressource éducative, soit à l'évaluation des apprentissages. Cette initiative proposée au sein d'une unité d'enseignement, d'un programme ou auprès d'un public particulier, est synonyme de changement et revêt un caractère novateur. Elle a des effets reconnus sur l'engagement, la persévérance et la réussite des étudiants. Cet acte pédagogique pourra concerner un cours (unité), un programme ou encore un groupe d'étudiants.

2.2.2.3 Les canaux de distribution

Il s'agit pour le promoteur ici de répondre à la question de savoir comment va-t-il vendre son produit/service ? Quel sera le canal de distribution privilégié : sera-t-il un Pure Player avec de la vente en ligne uniquement ? Si vous vendez des produits, quelle solution de livraison privilégiez-vous ? Cette partie concerne l'ensemble des circuits de distribution pour délivrer votre solution.

Dans le domaine de l'enseignement supérieur, nous assimilons les canaux de distribution dans le domaine de l'institution d'enseignement supérieur, nous l'assimilons ici au mode de transmission des connaissances. Dans le contexte actuel de digitalisation de l'économie, il faut penser à un dosage entre le numérique et le présentiel. En effet, il ne faut pas perdre de vue le fait que la qualité de la pédagogie impacte fortement la réussite en milieu universitaire. Dans la plupart des pays africains y compris dans certains pays développés, l'institution d'enseignement supérieur est confrontée souvent à des taux d'échecs relativement élevés, particulièrement en première année universitaire. Nombre d'auteurs ont produit des modèles explicatifs de cet échec et reconnaissent le rôle prédominant du passé scolaire de l'étudiant [Duguet, 2014] ; [Lambert-Le Meunier, 2012] ; [Morlaix et Suchaut, 2015]. Différents dispositifs d'amélioration sont également proposés parmi lesquels figurent en pôle position le tutorat, la diversification et le renouvellement des méthodes pédagogiques au travers du numérique. La pédagogie numérique constituerait une occasion de renouveau pédagogique car elle permettrait de faire évoluer le rôle de l'enseignant au sein de la situation pédagogique, celui-ci n'étant plus le détenteur exclusif du savoir. Elle rendrait par ce biais l'enseignement plus interactif. De même, elle aurait pour avantage de participer à la « *libération du temps pédagogique* » [Dubrac et Djebara, 2015, p. 26]. Réalisant une revue de la littérature sur le sujet, Raby, Karsenti, Meunier et Villeneuve [2011] indiquent que l'introduction des TIC dans l'enseignement universitaire présente de nombreux avantages pour les étudiants, en termes d'accès à l'information [Rogers, 2001, dans Raby et al., 2011], d'engagement [Saunders et Klemming, 2003], dans

Rabyet al., [2011], d'un apprentissage en profondeur de la matière [Rogers, 2004] ou encore de facilitation des interactions entre formateurs et étudiants [Wang, 2007, dans Raby et al., 2011]. L'étude de Raby et al. [2011] montre que de l'avis des étudiants, l'usage des TIC par les enseignants constitue une véritable valeur ajoutée en permettant un meilleur accès à l'information, en accélérant les apprentissages, en favorisant la communication avec l'enseignant, le partage des savoirs, des apprentissages plus en profondeur et en augmentant l'intérêt des étudiants pour les cours et le temps passé à étudier.

Une étude menée par Zogby Analytics pour *Laureate International Universities* a ainsi dressé le portrait de l'université de demain, telle que vue par près de 21 000 étudiants du monde entier, âgés de 18 à 24 ans. Ces jeunes estiment que la fac du futur doit être plus flexible, plus agile, mieux adaptée aux nouvelles technologies et surtout plus accessible pour tous. Pour près de 66 % des répondants, les bibliothèques doivent être numériques, les cours disponibles en ligne et les universités disposer de « *Massive Open Online Courses* », ou MOOC (lire aussi la chronique : « *Du neuf avec du vieux ? L'impact des MOOC sur les écoles de commerce* »). Pour 43% des étudiants, les contenus numérisés doivent être libres d'accès et gratuits. D'après eux, les réseaux sociaux doivent également jouer un rôle central dans les cursus d'études supérieures, et permettre la mise en place d'un enseignement participatif et collaboratif et d'un suivi réel entre les différentes promotions. Plusieurs universités aujourd'hui promeuvent des cours en ligne et leur stockage dans le cloud. En effet, avec l'essor des équipements mobiles (ordinateurs portables et tablettes), les étudiants s'attendent à ce que l'ensemble des ressources dont ils ont besoin soient accessibles en ligne et téléchargeables, sur l'appareil de leur choix, à tout moment et où qu'ils se trouvent. Ils veulent pouvoir conserver sur leur appareil la totalité des supports de cours, allégeant ainsi bien leur sac à dos que leur emploi du temps, qui se voit dégagé de contraintes fastidieuses pour leur permettre de se concentrer sur la raison de leur présence à l'école : l'apprentissage et la formation. Les conséquences pour les établissements sont immédiates : image de marque positive, amélioration des profits avec l'augmentation des inscrits, et par conséquent gain en réputation et en flux de liquidité attendus des droits universitaires.

Il est donc indispensable, à l'image du monde professionnel, de proposer aux étudiants, un espace accessible pour sauvegarder leurs documents et les stocker en toute sécurité. Car sans solution viable de stockage mise à leur disposition, ils sont enclins à recourir à leurs propres moyens, et donc à utiliser le cloud public dont ils connaissent bien les fonctions de partage et de collaboration. Avec des données accessibles en tout lieu, à

tout moment et via le terminal de leur choix, le stockage dans le cloud répond au mode de vie flexible des étudiants qui se dégagent de la responsabilité du stockage de leur travail. Comme dans leur vie personnelle, ils sont ainsi en mesure d'être connectés en permanence et de manière fiable, que ce soit pour effectuer une recherche sur Internet, collaborer sur un projet dans le cloud ou pour assister à un cours en streaming. Le tout sur la base d'un système sécurisé et fiable permettant au passage de conserver les données de l'établissement en toute confidentialité, et suffisamment puissant pour garantir une continuité de service permanente.

Considérée comme incontournable par la quasi-totalité des universités modernes, la transformation numérique doit donc reposer sur des solutions permettant la mise en œuvre des nouvelles technologies, tant au service des organisations elles-mêmes que de leurs étudiants et d'autres publics en particulier les parents. La satisfaction de la population estudiantine doit être au cœur de la stratégie du secteur de l'enseignement supérieur : il ne doit pas seulement veiller à répondre aux attentes des étudiants, mais également à anticiper leur évolution constante. C'est à ce titre qu'il sera en mesure d'attirer de nouveaux talents, de les fidéliser et de se forger ainsi une image de premier de la classe en matière de pratiques numériques.

Toutefois, la digitalisation dont les vertus viennent d'être abordées a un coût. C'est la raison pour laquelle le BM dans sa composante structure des coûts doit pouvoir en tenir compte.

2.2.2.4 La relation client

Comment est-ce-que l'institution universitaire va-t-elle fidéliser ses étudiants ? Quelles actions va-t-elle mettre en place ? Quels outils et pour quel coût ? La relation client est bien évidemment un élément clé de la création de valeur. Si les clients/étudiants ne sentent pas cette proximité, ils risquent de rapidement se désintéresser de l'institution. En contexte académique, le BM dans l'optique de développer la relation avec la clientèle (étudiants), doit intégrer plusieurs préoccupations :

- Résoudre les problèmes non pédagogiques;
- Fixation des droits universitaires et mode de règlement;
- Résolution des problèmes pédagogiques;
- Confiance en l'établissement.

2.2.2.5 Les flux de revenus

Il s'agit de l'ensemble des revenus générés par les segments de clients en prenant en compte le budget dépensé pour créer la valeur. Comment gagnerons-nous de l'argent ? Quels sont les droits universitaires établis ? Combien dépensons-nous pour chaque activité ? Dans tous les cas le promoteur doit veiller à ce qu'économiquement, les offres de formation soient viables.

2.2.2.6 Les activités clés

Ce bloc concerne toutes les tâches importantes sans lesquelles l'institution académique ne saurait fonctionner. Il peut s'agir d'activités quotidiennes comme mensuelles et tous les services de l'école sont concernés. Dans le cadre de l'institution universitaire, il faudra établir un calendrier des activités académiques. Ce calendrier académique en accès public doit présenter les dates importantes pour les étudiants. Les dates importantes pour les enseignants sont publiées dans le calendrier académique en accès restreint. Les dates importantes pour les directeurs et administrateurs sont publiées également en accès restreint. Ce calendrier présente un aperçu général du déroulement des semestres et des sessions d'examens. Les échéances concernant les admissions, le début des études, la mobilité académique, les projets de Master, les droits universitaires, les aménagements, les bourses d'études, etc.

2.2.2.7 Les ressources clés

Il s'agit de tous les éléments indispensables au fonctionnement et au développement de l'institution : les ressources humaines, l'aspect financier, les besoins mobiliers et immobiliers. Il faut noter ce que l'organisation possède ou elle est propriétaire et ce dont elle a besoin.

L'idée à la base est que le succès de l'organisation repose sur la satisfaction des étudiants, des collaborateurs, l'intégration dans la vie collective, lesquelles sont obtenues grâce au leadership, la politique et la stratégie insufflées, la gestion des ressources humaines, les ressources financières et les processus employés.

Le critère de leadership vise à apprécier l'action des dirigeants et l'excellence de leur comportement dans l'accomplissement de leur mission ainsi que leur vision de l'organisation par la mise en œuvre de valeurs et de systèmes nécessaires à un succès durable. On distingue plusieurs sous-critères du leadership, lesquels évaluent et analysent:

1) comment les dirigeants élaborent une vision, une mission, des valeurs et une éthique, et s'ils sont de parfaits exemples;

- 2) comment les dirigeants s'engagent dans l'amélioration et la réalisation du système de gestion de l'organisation;
- 3) comment les dirigeants dialoguent avec leurs partenaires, leurs clients (les étudiants), la collectivité;
- 4) comment les dirigeants et leurs employés affermissent une culture de l'excellence;
- 5) si les dirigeants sont ouverts au changement organisationnel.

Un leadership efficace au sein d'une institution d'enseignement supérieur résulte:

- 1) d'une claire diffusion des principes de sa mission, de sa vision, de ses valeurs et de son éthique;
- 2) de la diffusion auprès de son équipe des savoirs à mettre en pratique afin d'améliorer la mise en œuvre et la qualité des services rendus aux étudiants ainsi qu'aux autres parties prenantes intéressées par l'existence de l'institution.

Dans tous les cas, l'engagement des dirigeants pour la qualité et le leadership doit être visible, permanent, «proactif» et exister à tous les niveaux du management.

Le critère de la ressource humaine montre comment les organisations excellentes gèrent, améliorent et utilisent les compétences du personnel au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation. Elles sollicitent l'honnêteté et l'égalité, impliquent et responsabilisent les personnes dans l'amélioration de l'organisation.

2.2.2.8 Les partenaires clés

Qui sont les partenaires stratégiques et quels avantages apportent-ils à l'entreprise ? Nouer des partenariats peut être bénéfique dans le sens où ils apportent à l'entité des actifs supplémentaires comme une meilleure visibilité, des fonds ou des clients. Il est souhaitable que le BM de l'institution d'enseignement supérieur mette en exergue les diverses formes et avantages du partenariat université-entreprise ainsi que les conditions nécessaires pour le réussir. Il est donc question de susciter en amont une réflexion pour dégager les grands principes et les lignes directrices permettant de mettre en relief une action partenariale mutuellement profitable à l'université et à l'entreprise de la valorisation des axes de collaboration entre elles et de la participation à la construction d'espaces nouveaux d'échanges entre ces deux mondes dans le souci d'intégrer en parallèle une nouvelle culture au sein du milieu étudiant. Ainsi, l'université est appelée, encore une fois, à remettre en question sa relation avec le monde des affaires. En définitive, le BM doit susciter **la volonté politique du promoteur de l'établissement d'enseignement supérieur de développer la coopération avec le**

monde professionnel dans le cadre de ses missions de service public de formation, de recherche, d'aide à l'insertion de ses étudiants, stagiaires et diplômés. L'institution d'enseignement supérieur surtout en Afrique ne doit pas oublier de nouer des partenariats avec des organismes tels que l'Agence Universitaire de la Francophonie(AUF), la Commission de l'Union Européenne à travers le programme Erasmus...Quoi qu'il en soit, la coopération inter-universitaire doit être une priorité.

En dehors du partenariat entre l'institution de l'enseignement supérieur et le monde de l'entreprise, devra être envisagé dans le modèle économique la coopération entre universités. Ce type de coopération est destiné à développer les échanges d'étudiants, la mobilité des enseignant-chercheurs, les projets de recherche communs...

2.2.2.9 La structure de coûts

La structure des coûts est la mère des batailles dans le cadre de la gestion d'une entité. Un projet éducatif surtout dans le secteur privé doit se soutenir économiquement. Il est à cet effet important que le promoteur de l'institution de l'enseignement supérieur y veille dans l'élaboration de son modèle économique. *Le promoteur peut recourir à la chaîne de valeur de Porter.* La chaîne de valeur de Michael Porter est un modèle qui aide à analyser les activités spécifiques par lesquelles les fournisseurs peuvent créer de la valeur et un avantage concurrentiel. Elle permet d'évaluer les facteurs de coûts et de création de valeur de chaque activité de l'entreprise et leur niveau de coordination au sein de l'organisation. Les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles : les activités principales et les activités de soutien. *«Michael Porter's value chain model analyses the specific activities of the supplier creating value and competitive advantage. It evaluates the cost and value drivers of each activity and their level of coordination within the company. The activities of the value chain are divided into primary activities (line functions) and support activities (overheads)»*.

) Mettre en évidence les activités clefs, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui donneront un avantage concurrentiel.

) Vérifier l'adéquation entre les besoins internes et la structure du fournisseur. Le modèle s'utilise dans le cas où le promoteur envisage une collaboration à long terme avec un fournisseur. En effet, celui-ci donne plus ou moins de poids à chacune de ses « activités » en fonction de sa stratégie : R&D et marketing au détriment de la production par exemple. Les choix structurels du fournisseur (externalisation, intégration verticale, centralisation...), doivent correspondre à vos besoins et vous apporter de la valeur ajoutée...

Une chaîne de valeur n'est rien de plus qu'un diagramme où les activités d'une entreprise sont représentées. Cet outil stratégique a été créé par Michael Porter en 1985 et vous permet de mieux comprendre l'entreprise. Il contribue à créer un avantage concurrentiel, en offrant aux clients un service d'une plus grande valeur au coût le plus bas possible.

Pour mieux comprendre comment tout cela fonctionne, nous allons apprendre à connaître les principaux éléments de la chaîne de valeur selon Porter(1985):

Activités primaires

Les principales activités sont celles directement liées à la fabrication, à la vente et au transport du produit au client. Elles sont divisées en cinq catégories :

- 1. Logistique entrante :** Se compose d'activités liées à la réception et au déplacement du stock de matières premières;
- 2. Opérations:**Cette étape comprend tout ce qui concerne l'équipement, les assemblages, l'emballage des produits, l'entretien de l'usine et d'autres activités de création de valeur, c'est-à-dire qui transforment la matière première en produit fini;
- 3. Logistique sortante:** Comprend les activités liées à la livraison de produits ou au service à la clientèle, y compris les systèmes de collecte, de stockage ou de distribution;
- 4. Marketing et vente:**Comprend les activités qui permettent aux clients de connaître le produit ou le service et de faire l'achat;
- 5. Service:**Comprend les activités qui augmentent la perception de la valeur des produits ou des services pour le client après l'achat. Cela inclut l'installation, le support, la formation, les mises à niveau, et plus encore.

Activités de soutien

Ce sont des activités qui soutiennent les activités primaires et contribuent à créer un avantage sur les concurrents. Elles sont divisées en quatre catégories :

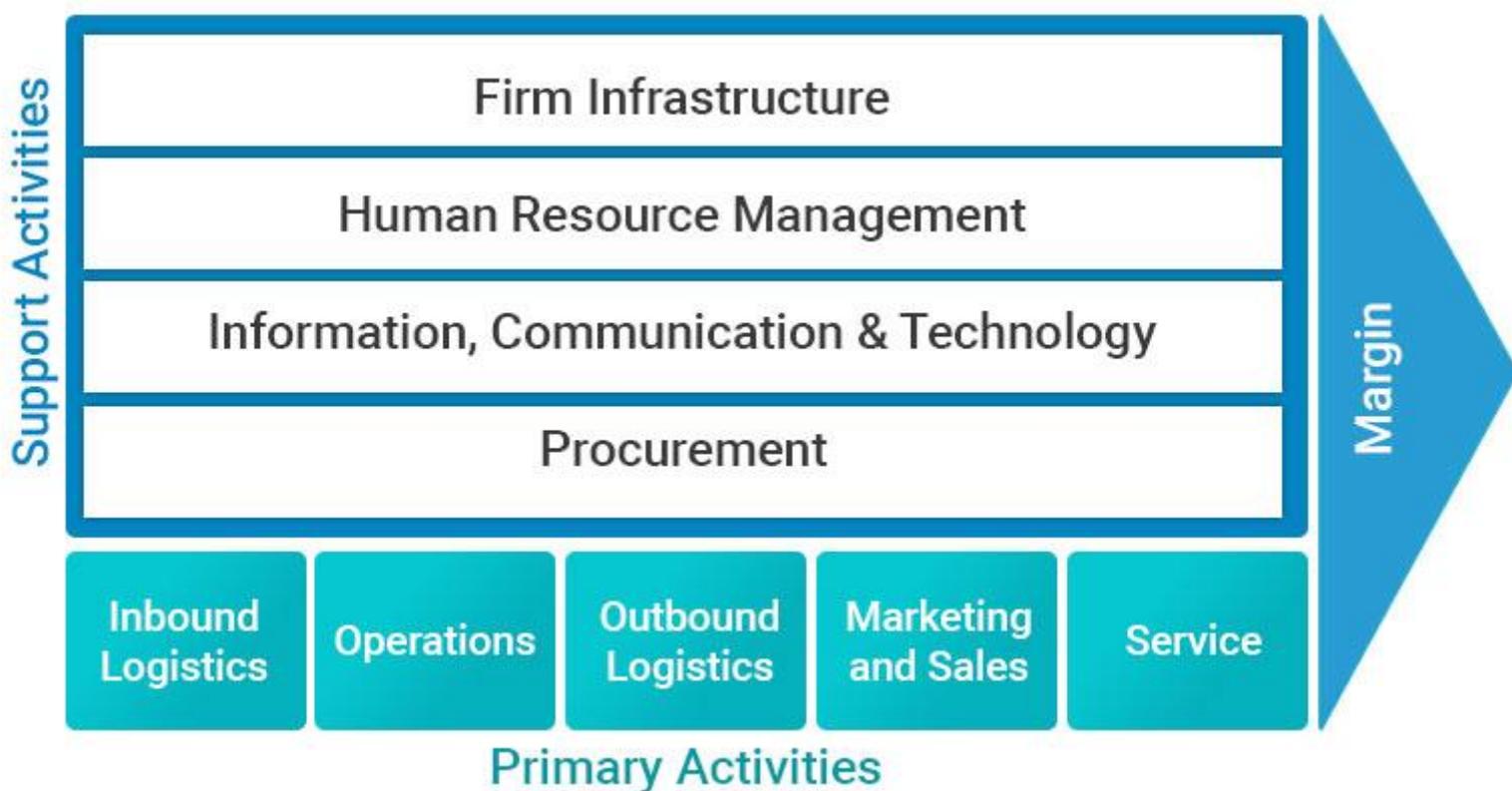
- 1. Infrastructure de l'entreprise :** Ce sont les systèmes de support nécessaires au maintien de ses activités. Par exemple, les services juridiques, financiers, comptables et de qualité;
- 2. Gestion des ressources humaines:**Ce poste traite de toutes les activités liées au recrutement, à la formation, la rétention des effectifs et leur rémunération;

3. Développement technologique: Il existe des activités de soutien à la chaîne de valeur, telles que la recherche et le développement, l'automatisation des processus, la conception, etc.

4. Achat: Implique l'acquisition des ressources nécessaires au travail de l'entreprise : acquisition de matières premières, services, machines, fournitures de bureau, entre autres. Cela comprend également la recherche de fournisseurs et la négociation des meilleurs prix.

Selon Michael Porter, les activités primaires et de soutien sont représentées dans le diagramme suivant.

Figure 3. La structure des coûts



L'institution d'enseignement supérieur privé doit adapter le modèle de la chaîne de valeur de Porter en prenant en compte ses spécificités

Les développements précédents ont permis de présenter les éléments d'une chaîne de valeur. A présent, quelles en sont les étapes clés à respecter pour créer de la valeur ?

1. Identifier le déroulement des activités primaires et de soutien

Identifier les activités nécessaires à la création du produit ou du service fourni par l'entreprise. Elles sont divisées en trois sous-catégories :

-Activités directes : Activités qui génèrent de la valeur sans compter sur d'autres activités de la chaîne, par exemple : les ventes et la publicité.

-Activités indirectes : aider à fournir de la valeur afin que les activités directes se déroulent sans problème, par exemple : gérer l'équipe commerciale et tenir les dossiers des clients.

-Assurance qualité : Les activités qui garantissent que les activités directes et indirectes répondent aux normes nécessaires.

Déterminer les sous-activités qui créent de la valeur dans chaque activité primaire. Par exemple, comment le service des ressources humaines peut-il ajouter de la valeur à la logistique, aux opérations, etc.

Comme à l'étape précédente, des activités directes, indirectes et d'assurance de la qualité devront être identifiées.

2. Analyser la valeur et les coûts d'activités identifiées

Pour accomplir cette étape, il faudra compter sur l'aide des collaborateurs et réfléchir à la façon dont chaque activité ajoute de la valeur aux clients et à l'entreprise en général.

Comparer ensuite l'activité avec l'avantage concurrentiel que l'organisation va tenter d'atteindre (leadership ou différenciation des coûts) et voir si elle appuie l'objectif. Pour compléter cette étape, on doit se poser des questions similaires à savoir :

-Cette activité est-elle laborieuse ?

-Combien coûte la matière première X?

Cela aidera le promoteur à identifier quelles activités sont rentables et lesquelles ne le sont pas.

3. Identifier les connexions

À ce stade, tous les liens entre les activités précédemment identifiées doivent être mis en évidence. Ce processus prend généralement beaucoup de temps.

4. Rechercher des occasions d'augmenter la valeur

Une fois les étapes ci-dessus terminées, il est important de déterminer quelles activités doivent être optimisées ou améliorées afin de maximiser la valeur qu'elles offrent aux clients.

Enfin, il est important de garder à l'esprit que la chaîne de valeur de l'organisation doit refléter les stratégies d'affaires. Elle doit être claire en termes de caractéristiques qui la

différencient de ses concurrents ou, ont une structure de coûts plus petite. Ainsi, une fois que l'on a terminé les étapes précédentes, on aura une liste de propositions de changement à hiérarchiser, en focalisant l'attention sur ceux qui ont le plus d'impact sur le client, en veillant à ce qu'ils ajoutent de la valeur.

Après avoir montré comment le BM doit intégrer la démarche qualité dans toutes ses composantes dans le contexte de l'institution d'enseignement supérieur, ne perdons pas de vue le fait que le promoteur doit toujours se garder à l'esprit les exigences des organismes d'accréditation. L'encadré ci-après présente des standards y afférents.

Encadré : Standards de qualité, institutions universitaires – Organe d'accréditation et d'assurance qualité

Domaine 1 : Stratégie, organisation et gestion de la qualité au sein de l'institution

Standard 1.01

L'institution universitaire s'est dotée d'une mission de service public comprenant ses objectifs en matière de formation et de recherche et déterminant sa position dans l'environnement académique et social. L'institution universitaire dispose d'un plan stratégique.

Standard 1.02

Les processus, les compétences et les responsabilités décisionnels sont déterminés. Le personnel scientifique est impliqué dans les processus décisionnels qui concernent l'enseignement et la recherche. Les étudiants et les étudiantes sont impliqués dans les processus décisionnels qui concernent la formation et peuvent faire valoir leur opinion.

Standard 1.03

L'institution dispose du personnel, des structures, ainsi que des ressources financières et matérielles lui permettant de réaliser ses objectifs en fonction de son plan stratégique.

Standard 1.04

La provenance du financement et ses conditions sont transparentes et ne restreignent pas l'indépendance décisionnelle de l'institution en matière d'enseignement et de recherche.

Standard 1.05

L'institution dispose d'un système d'assurance qualité.

Standard 1.06

L'institution a mis en place une commission chargée des questions d'égalité ou assure l'accès à une telle commission.

Domaine 2 : Offre d'études

Standard 2.01

L'institution offre des enseignements conduisant à l'obtention de diplômes académiques ou professionnels avec des objectifs de formation déterminés. Ils s'intègrent dans l'offre de formation universitaire existante ou la complètent de façon judicieuse.

Standard 2.02

L'institution participe aux échanges nationaux et internationaux d'étudiants, d'enseignants et de personnel scientifique.

Standard 2.03

L'institution a défini les conditions pour l'obtention des attestations et des diplômes académiques. Elle veille au respect de ces conditions.

Standard 2.04

L'institution exploite les informations collectées périodiquement auprès de ses diplômés.

Domaine 3 : Recherche

Standard 3.01

Les activités actuelles de recherche de l'institution concordent avec son plan stratégique et correspondent aux standards internationaux.

Standard 3.02

L'institution garantit l'intégration des connaissances scientifiques actuelles dans la formation.

Domaine 4 : Personnel scientifique

Standard 4.01

Les procédures de sélection, de nomination et de promotion du personnel scientifiques sont réglementées et communiquées publiquement. En ce qui concerne le corps enseignant, il est tenu compte aussi bien des compétences didactiques que des qualifications scientifiques.

Standard 4.02

L'institution régleme la formation continue et le perfectionnement du personnel scientifique sur les plans didactique et professionnel.

Standard 4.03

L'institution conduit une politique durable de la relève.

Standard 4.04

L'institution offre l'accès à un service de conseil en plans de carrière.

Domaine 5 : Personnel administratif et technique

Standard 5.01

Les procédures de sélection et de promotion du personnel administratif et technique sont réglementées et communiquées ouvertement.

Standard 5.02

L'institution garantit la formation continue et le perfectionnement du personnel administratif et technique.

Domaine 6 : étudiantes et étudiants

Standard 6.01

Les conditions et les procédures d'admission dans les filières d'études de l'institution sont déclarées et fondées.

Standard 6.02

L'égalité des chances entre hommes et femmes est réalisée.

Standard 6.03

L'institution observe la progression des étudiants et des étudiantes dans leur cursus ainsi que la durée des études.

Standard 6.04

Les taux d'encadrement doivent être garantis de sorte que les objectifs de formation de l'institution, respectivement des unités qui la composent, puissent être atteints.

De ce qui précède, les domaines clés pour la qualité en contexte académique peuvent être résumés comme suit :

1. Intégrité et mission ;

2. Gouvernance et gestion ;
3. Ressources humaines ;
4. Ressources documentaires et infrastructures ;
5. Gestion financière ;
6. Caractéristiques des étudiants et services de soutien ;
7. Aspects liés aux cursus ;
8. Enseignement et évaluation ;
9. Recherche, expertise-conseil, autres activités ;
10. Assurance qualité.

Les contenus de ces 10 domaines clés sont présentés ci-dessous :

1. Intégrité et mission : sincérité et transparence des politiques et des procédures ; rapports avec la communauté et les parties intéressées ; missions réalistes clairement formulées ; finalités et objectifs partagés par les composantes de l'établissement ; équité et conditions spéciales pour les catégories défavorisées.

2. Gouvernance et gestion :

Autonomie de la gouvernance ; structure organisationnelle ; délégation de pouvoirs ; efficacité institutionnelle ; planification stratégique ; documentation ; modernisation de l'administration.

3. Ressources humaines : procédures de recrutement ; Adéquation, qualification et compétences du personnel ; le ratio enseignants/étudiants ; récompenses, distinctions honorifiques, adhésions, prix, médailles scientifiques ; stabilité du personnel ; plan de perfectionnement du personnel ; reconnaissance et récompenses ; charges de travail du personnel ; couverture sociale ; commission de litiges.

4. Ressources documentaires et infrastructures : Surfaces non bâties et surfaces bâties ; propriété ; laboratoires et amphithéâtres ; bibliothèque et équipements dédiés aux technologies de l'information ; dépenses documentaires par étudiant ; dépenses informatiques par étudiant ; services de santé, de sport et d'éducation physique ; résidences universitaires ; maintenance du campus ; utilisation optimale ; utilisation des installations de l'établissement par la communauté ; usage commercial des installations de l'établissement.

5. Gestion financière : Sources de financement et leur utilisation ; pérennité du financement ; mobilisation des ressources ; allocation des ressources ; reddition des comptes ; liquidités ; budget pour le plan académique et le plan de développement ; coût unitaire des formations ; management stratégique des actifs ; équilibre des recettes et des dépenses.

6. Caractéristiques des étudiants et services de soutien : procédures d'admission ; caractéristiques des étudiants (âge, genre, origine sociale, répartition géographique), étudiants étrangers, inscriptions par niveau d'études, ratio par âge, étudiants inscrits venant d'autres États (ou régions du pays) ; distribution des notes d'entrée ; taux de réussite et taux d'abandon ; entrée dans la vie active et poursuite des études ; devenir des étudiants ; satisfaction des étudiants ; orientation personnelle et académique ; participation du personnel à l'orientation des étudiants ; bourses de mérite ; autres bourses et aides ; dispositifs formels et informels de suivi des étudiants ; représentation des étudiants ; commission d'appel pour les plaintes des étudiants et des enseignants ; mobilité des étudiants ; activités de loisirs ; taux d'insertion professionnelle des étudiants ; satisfaction des employeurs ; rémunération des diplômés par filière d'étude ; associations d'anciens élèves et leurs caractéristiques.

7. Les curricula : conformité aux buts et aux objectifs ; pertinence par rapport aux besoins sociaux ; intégration dans le contexte local ; initialisation, évaluation et redéfinition des filières ; options dans les filières de formation ; dispositif d'évaluation de la qualité de la filière ; rapports entre employeurs et enseignants universitaires ; demande pour certaines options de cours.

8. Enseignement et évaluation des étudiants : innovations pédagogiques ; utilisation de nouveaux médias et méthodes ; activités extracurriculaires ; développement des aptitudes et des compétences ; méthodes actives ; liens avec d'autres établissements et avec les entreprises en matière d'enseignement ; stages ; suivi de la scolarité des étudiants ; évaluation interne continue ; utilisation d'examineurs externes ; planning des examens, organisation des examens, évaluation, publication des résultats ; programmes de rattrapage et d'approfondissement.

9. Recherche, expertise-conseil et autres activités : soutien institutionnel à la recherche ; personnel actif dans le domaine de la recherche ; doctorants par filière d'études ; nombre d'enseignants titulaires d'un doctorat ; nombre de projets de recherche par enseignant ; projets de recherche sponsorisés par les entreprises ; financement public de la recherche ; ratio recettes/dépenses pour la recherche ; bourses de recherche et autres aides ; chercheurs bénéficiaires de bourses de recherche externes ;

équipement dédié à la recherche ; utilité des résultats de la recherche pour l'éducation et la formation ; intérêt social de la recherche ; recherche interdisciplinaire ; participation des étudiants aux recherches effectuées par le corps enseignant ; qualité de la recherche (mesurée par le nombre de citations des publications, facteurs d'impact, brevets et licences) ; bénéfices provenant des activités de consultance auprès des entreprises et des organismes publics ; activités au profit de la communauté.

10. Assurance qualité : assurance qualité interne ; recherche institutionnelle sur la gestion de la qualité ; coordination entre les fonctions académiques et administratives ; résultats des évaluations de qualité externes ; ambiance académique ; réformes éducatives.

Source : Compilation de plusieurs documents de travail de l'Organisation des Nations-Unies pour l'Education et la Culture (UNESCO) et l'Institut International de la Planification de l'Education.

La prise de décision en matière d'assurance qualité

Pour traduire la conception de la qualité en décisions, les agences d'accréditation doivent construire un cadre de référence qui servira à apprécier les données recueillies et analysées par les experts. Ce cadre est essentiel pour assurer un traitement sincère et équitable de tous les établissements. Au cours du processus d'assurance qualité, on peut analyser divers aspects académiques et administratifs de l'établissement ou de la filière et recueillir des informations ; mais ces informations n'ont pas de sens en elles-mêmes. Pour formuler un jugement évaluatif, les données collectées doivent être interprétées à la lumière d'une grille de lecture qui conduira à une décision.

En conclusion du présent chapitre, l'atteinte de l'objectif qualité est un défi majeur pour toute institution d'enseignement supérieur qui souhaite se positionner en tant que pôle d'excellence académique dans un contexte devenu de plus en plus concurrentiel. Face à cet enjeu, le présent chapitre s'est penché sur la nécessité d'intégrer dans le modèle économique de la jeune pousse œuvrant dans le domaine de l'enseignement supérieur l'impératif de qualité. Sous le prisme du pragmatisme, il s'est agi d'une part de susciter en tout promoteur d'une institution d'enseignement supérieur un état d'esprit orienté vers la qualité suivie d'actions qualité devant favoriser l'implémentation de la vision. Compte tenu de la spécificité de l'organisation qu'est l'institution de l'enseignement supérieur, nous avons proposé un canevas méthodologique d'intégration de la qualité à chaque composante du BM. Il ressort que l'objectif qualité doit animer le processus du modèle économique. La chaîne de valeur retenue pour la production de connaissances doit obligatoirement prendre en compte à chaque maillon,

la dimension qualité. In fine, la valeur créée pour l'étudiant ainsi que pour d'autres parties prenantes devrait être fortement appréciée. Cela passe d'une gestion stratégique des effectifs à l'organisation harmonieuse des enseignements et des évaluations, à la diplomation sans perdre de vue l'assurance qualité en matière de discipline. Enfin, l'établissement d'enseignement supérieur peut se faire assister dans l'atteinte de l'objectif qualité par un organisme d'accréditation agréé.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Deux objectifs majeurs constituant l'ossature de la première partie étaient visés :

- effectuer une genèse et un panorama de la littérature sur le concept de BM suivi d'une revue de la littérature théorique sur les facteurs explicatifs du BM ;
- S'intéresser à la nécessité d'intégrer dans tout modèle économique y compris celui autour d'un projet d'enseignement supérieur, l'impératif de qualité.

Il ressort des développements effectués que la naissance du concept de «*Business Model*» (BM) remonte aux années 60 mais, il a réellement émergé à partir du milieu des années 90 avec l'essor de la marchandisation d'Internet et plus généralement de la « nouvelle économie ». Les mutations à l'origine de son développement ne sont pas uniquement d'ordre technologique. Deux autres facteurs d'ordre économique (recherche de création de valeur actionnariale) et réglementaire (en particulier la dérégulation du secteur des télécoms) ont eu une influence importante et ont conduit à l'apparition de nouveaux métiers, la création de modèles de revenus, et la complexification des relations inter-firmes [Rédis, 2007]. Dès lors, ces mutations ont nécessité de nouveaux schémas d'analyse et nouveaux concepts dont celui de Business Model afin de mieux les appréhender et les intégrer dans la stratégie des firmes. Sur le plan définitionnel, le concept de BM est qualifié dans la littérature de « flou », « superficiel », et « théoriquement difficile à appréhender ». Magretta[2002] précise de son côté que l'erreur courante vis-à-vis des BM est de les considérer comme étant une stratégie : «*Business modeling is the managerialequivalent of the scientificmethod - you start with a hypothesis, whichyou can test in action and revisewhennecessary*». Malgré la pluralité des définitions en présence, nous avons retenu celle proposée par Jouison [2008] qui nous paraît fédératrice. Le BM est ainsi défini comme « *une convention portant sur la capacité d'une entreprise à créer de la valeur, à être rémunérée pour cette valeur (valeur générique et notamment flux de revenus) et à partager cette valeur avec ses parties prenantes (valeur spécifique)* » [Jouison, 2008, p. 117]. Malgré tout, il est important de dissocier le concept de BM de celui de stratégie et de le considérer comme un concept dynamique qui est constamment mis en cause par les conditions du marché, l'état de l'industrie, les compétences de la firme, ses réseaux, etc. Quatre corpus théoriques ont été convoquées pour justifier le BM : la théorie des conventions, la théorie des parties prenantes, la théorie des coûts de transactions et celle des ressources (RBV).

Au regard du caractère incontournable du BM pour tout projet naissant ou existant, nous l'avons appliqué à l'institut d'enseignement supérieur objet de notre étude. L'enjeu

qualité s'est révélé ici fécond pour bâtir un BM et permettre à l'institution universitaire d'atteindre l'objectif d'excellence académique. Cela passe par la vision du promoteur, son leadership et surtout sa capacité à considérer l'institution comme un système, c'est-à-dire un tout organisé autour d'un projet cohérent.

Dans la deuxième partie de notre travail nous envisageons de nous pencher sur la réalité du BM et la qualité dans un institut d'enseignement supérieur au Gabon : le Groupe Institut des Hautes Etudes de Management (IHEM).

DEUXIEME PARTIE

DEUXIEME PARTIE : Business Model : vers des créations et captation de valeurs pérennes ? Une étude empirique des processus et instrumentation à l'IHEM

A titre de rappel, la première partie de notre travail s'est penchée sur une approche conceptuelle et théorique du business model en mettant l'accent sur le rôle que doit jouer la démarche qualité dans son processus d'élaboration. Après donc avoir construit le cadre théorique d'appréhension et d'analyse de notre problématique de recherche, il faut maintenant se pencher sur l'étude empirique qui soulève automatiquement les questions de posture épistémologique, d'ontologie, de méthodologie et de méthodes devant nous permettre d'accéder au réel, notamment le cas du Groupe IHEM (chapitre 3), nous appesantir ensuite sur la présentation et la discussion des résultats (chapitre 4).

CHAPITRE 3

CONSTRUCTION DU MODELE DE RECHERCHE EMPIRIQUE

CHAPITRE 3 CONSTRUCTION DU MODELE DE RECHERCHE EMPIRIQUE

« *Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer* » [Perretet Séville, 2007, p. 13]. De ce fait, Denzin et Lincoln [1994] ont expliqué que les positionnements épistémologiques et méthodologiques d'une recherche ne sont pas donnés a priori, mais sont largement influencés par les questions posées et le contexte de la recherche. Dans ce cadre, *Guba et Lincoln [2005]* ont précisé que l'explication des présupposés du chercheur comporte entre autres, trois dimensions. Plus précisément, un chercheur doit s'interroger sur :

- les hypothèses en rapport avec la nature de la réalité (la question ontologique);
- son rapport à l'objet d'étude (la question épistémologique);
- les moyens d'analyse du réel (la question méthodologique).

Le présent chapitre est structuré en 2 sections. Alors que la première explicite les points fondamentaux des référents ontologiques et épistémologiques, la deuxième envisage à la lumière de la nature de la réalité recherchée, de présenter la démarche d'accès au réel qui sied.

SECTION 1 : ÉPISTEMOLOGIE, LOGIQUE ET ONTOLOGIE. UNE MISE EN PERSPECTIVE DE NOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE

Ontologie et épistémologie sont deux termes que nous rencontrons souvent dans le domaine de la recherche. Ce sont ces deux composants qui nous aident à choisir nos méthodes et méthodologies de recherche. Cependant, il est toujours bon de connaître la différence exacte entre l'ontologie et l'épistémologie avant d'entreprendre des projets de recherche.

En sciences de management ce n'est pas l'histoire ou l'anthropologie qui sert de point de départ à l'examen des présupposés ontologiques, mais l'épistémologie. C'est par elle que nous devons commencer et c'est ce rapport de dépendance que nous cherchons à explorer dans le cadre de cette section qui se penchera d'une part sur le positionnement épistémologique de notre recherche et d'autre part sur la question de l'ontologie.

1.1 Posture épistémologique de la recherche

Nous verrons tout d'abord ce qu'est l'épistémologie, puis nous adopterons une approche longitudinale pour en comprendre les sources afin de décliner les paradigmes

épistémologiques existants dans la littérature et enfin le choix de la posture qui sied à notre étude.

1.1.1 Qu'est-ce que l'épistémologie

Selon Guba et Lincoln [1989, 1998], l'épistémologie s'intéresse globalement à trois questions :

- 1) « *What is there that can be known?* »;
- 2) « *What is the relationship of the knower to the known (or the knowable) and how can we be sure that we know what we know?* »;
- 3) « *What are the ways for finding out knowledge?* » [Guba et Lincoln, 1998: 83].

Par conséquent, dans toute recherche, il est urgent de déterminer la posture du chercheur quant à son objet de recherche et ses choix épistémologiques [Girod-Séville et Perret, 1999]. Piaget [1967] entend l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables. Pour Avenier et Gavard-Perret [2012], la réflexion sur le positionnement épistémologique conduit le chercheur à s'interroger sur ce que représente la connaissance pour lui, mais aussi à déterminer les hypothèses qui fondent sa conception de la connaissance et enfin à préciser la manière dont ses connaissances seront validées. Mbengué [2001] retient que l'épistémologie cristallise la relation entre la connaissance et le chercheur. En effet, la rigueur de la recherche impose au chercheur de définir sa position épistémologique au regard de « *ses croyances, représentations et positions existentielles qui vont lui permettre de formuler son intention de recherche et la finalité du projet qu'il poursuit* » [Lauriol, 2003].

Ainsi l'épistémologie est le questionnement de la nature, des méthodes et de la valeur de l'ensemble des connaissances [Perret et Séville, 2003]. Tout l'intérêt de l'effort de la position épistémologique est qu'il s'agit d'une étape importante et fondamentale dans la recherche [Avenier et Gavard-Perret, 2012].

Pour Giordano [2003], le chercheur doit préciser comment il entend articuler les cadres ontologique, épistémologique et méthodologique entre eux afin d'« *argumenter sur la cohérence de son dispositif et permettre l'évaluation de sa recherche* » [ibid.].

A la différence de l'épistémologie qui détaille « *la nature de la relation liant le chercheur à son objet de recherche* » [ibid.], l'ontologie correspond à « *la manière dont la 'réalité' est envisagée* » [ibid.], alors que la méthodologie peut-être définie comme « *l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances* » [Avenier et Gavard-Perret, 2012].

1.1.2 Vers une approche longitudinale

Avenier et Gavard-Perret [2012], retiennent que l'histoire de la pensée scientifique a été façonnée par deux grands courants.

Le premier courant est le « *rationalisme* ». Il postule que la connaissance scientifique prend racine dans la raison et le raisonnement analytique. En d'autres termes, la connaissance « *ne peut découler que de la raison* » et « *devra partir de l'abstrait, des idées, des concepts [...] pour aller, par un raisonnement déductif vers des conclusions concrètes* » [ibid.]. Ainsi, cette appréhension de la connaissance sous-entend un raisonnement déductif, allant du général au particulier. Au sein de ce même courant de pensée se dégage le rationalisme dogmatique qui prône la raison déductive [ibid.] du rationalisme modéré qui accepte d'autres méthodes aux côtés de la déduction.

Le deuxième courant évoqué par les auteurs est celui de l'empirisme qui repose sur l'induction, c'est-à-dire qui utilisera les cas particuliers pour valider la règle générale. En ce sens, « *plus le nombre de vérifications faites sur des situations singulières sera élevé, plus forte sera la probabilité que cette hypothèse soit vraie, et donc d'en tirer une 'loi' générale* » [ibid.]. Ce courant qui s'oppose ainsi au rationalisme et au règne de la raison en instituant une appréhension de la connaissance qui reposera sur les « *expériences sensibles et singulières* » [ibid.] sera discuté et critiqué par Popper [1973] qui remettra en cause l'universalité des conclusions empiriques. Par ailleurs, Bachelard [1934] discutera de la dualité existante entre les deux approches et soulignera le besoin de coexistence entre les deux méthodes qui, « *quelque soit le point de départ de l'activité scientifique* », ne pourra « *pleinement convaincre qu'en quittant le domaine de base* », ainsi, « *si elle expérimente, il faut raisonner ; si elle raisonne, il faut expérimenter* » [ibid.].

1.1.3 Les trois principaux paradigmes épistémologiques contemporains

L'épistémologie comme nous l'avons dit renvoie à la notion de paradigme qui correspond à « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » [Kuhn, 1962]. En sciences de management, plusieurs paradigmes cohabitent, on trouve en effet plusieurs typologies qui ne sont pas harmonisées entre elles. En effet, après une revue de la littérature sur les principaux paradigmes abordés en sciences de gestion, on note une pluralité d'approche et un manque d'unité dans la classification des différentes postures épistémologiques.

Par exemple, certains chercheurs comme Le Moigne [1990] font la distinction en faisant la différence entre le positivisme et le constructivisme ou encore comme Usunier et al.

[1993] qui isolent la phénoménologie, du positivisme. Par ailleurs, Wacheux [1996] distingue le positivisme, de la sociologie compréhensive, du fonctionnalisme, du constructivisme. Girod-Séville [1997, 1999], M'bengué et al. [2001], Giordano [2003], quant à eux individualisent le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Un petit détour s'impose afin de rappeler ces trois courants largement abordés dans la littérature académique en des noms plus ou moins similaires, à savoir, le courant positiviste, le courant interprétativiste et le courant constructiviste.

1.1.3.1 Le positivisme

Nous présenterons tout d'abord le positivisme (1.1.3.1.1) puis nous exposerons son évolution vers le post-positivisme (1.1.3.1.2) avant d'aborder le réalisme (1.1.3.1.3).

1.1.3.1.1 Présentation du positivisme originel

Pour les positivistes, la réalité qui est perçue comme une « *essence, une évidence sensible* » [Giordano, 2003] est « *exogène à l'observateur* » [ibid.]. Perret et Séville [2003] soulignent que ce paradigme est celui qui est le plus présent dans les sciences de l'organisation. C'est en effet le courant classique de la recherche en sciences de management. Auguste Comte est considéré comme le père fondateur de cette position épistémologique qui estime que les chercheurs en sciences sociales doivent adopter la même rigueur de travail que les chercheurs en sciences de la nature. Néanmoins, ses positions seront par la suite discutées, notamment au regard de leur compatibilité avec les sciences de gestion. Popper [1991] met en avant l'autonomie du chercheur et de la connaissance qui est « *indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance* ». En ce sens, dans le courant positiviste, la connaissance est objective, c'est-à-dire qu'elle est « *une connaissance sans connaisseur* » (ibid.). Le chercheur est alors un observateur qui analyse une réalité extérieure qui existe indépendamment de lui. Cette démarche permet à partir d'une observation empirique des faits « *d'établir des lois invariables décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement* » [Avenier et Gavard-Perret, 2012].

L'approche positiviste a connu une évolution influencée par les travaux de Popper [1963] et de Kuhn [1972], on parlera en effet par la suite de post-positivisme.

Les canons post-positivistes « *acceptent l'existence de l'erreur et considèrent les résultats et conclusions de recherche comme étant probables tant-qu'ils ne sont pas réfutés* » [Ricucci, 2010]. Par ailleurs, la littérature s'accorde à dire que le terme de « *positivisme* » dans les positions épistémologiques actuelles renvoie aux positions du post-positivisme. En effet, les travaux actuels citent régulièrement le positivisme en

sous-entendant les paradigmes post-positivistes et plus précisément, les approches aménagées [Avenier et Gavard-Perret, 2012]. Pour Giordano [2003], le chercheur qualifié d'observateur est « *un sujet actif observant un réel 'donné' indépendant de lui-même* » alors que l'objet est quant à soi perçu comme « *une essence, une entité donnée à 'découvrir'* ».

1.1.3.1.2 Évolution du paradigme positiviste : du positivisme au post-positivisme

Popper [1963] rompt avec le modèle inductif plébiscité dans la conception positiviste. En effet, pour l'auteur, la démarche inductive qui tend à tirer de l'observation du monde, des règles générales, peut conduire le chercheur vers « *des conclusions erronées, car elle n'est pas valide d'un point de vue logique* » [Avenier et Gavard-Perret, 2012]. C'est pourquoi l'approche poppérienne préconise une méthode déductive, voire hypothético-déductive. En ce sens, pour Popper, une théorie doit pouvoir être réfutée par l'expérience afin de présenter un caractère scientifique valable. Ainsi, il n'y a pas de « *critère de vérité* », mais des « *critères de progrès* » [Avenier et Gavard-Perret, 2012]. Bien que les apports poppériens fussent critiqués par la littérature des sciences humaines et sociales, ils ont laissé entendre qu'un aménagement du positivisme était possible. En effet, comme le souligne Riccucci [2010] « *toute observation est imparfaite et faillible et sujette à des inexactitudes* ». Dès lors que le chercheur reconnaît cette faillibilité, il admet qu'« *il n'est pas toujours possible de saisir pleinement et parfaitement la réalité dans sa globalité* » [Avenier et Gavard-Perret, 2012]. Ainsi, bien qu'il faille optimiser l'atteinte de la réalité, Riccucci [2010] souligne que « *ce but ne pourra jamais être réalisé* ». Néanmoins, pour les post-positivistes, le chercheur devra « *tout mettre en œuvre pour tendre vers une objectivité maximale* » [Avenier et Gavard-Perret, 2012] en contrôlant avec rigueur sa recherche et ses modes de collecte des données.

Le post-positivisme qui est perçu par la littérature comme une « *réforme fondamentale des principes positivistes* » [Corman, 2005], incite le chercheur, à la différence du positivisme, à multiplier ses méthodes de collectes de données [Avenier et Gavard-Perret, 2012]. De même, comme le soulignent Avenier et Gavard-Perret [2012] le chercheur post-positiviste s'applique à « *réfuter des hypothèses plutôt qu'à les vérifier* ». Ils acceptent également « *l'existence de l'erreur* » (Riccucci, 2010) et estiment les résultats d'une recherche comme « *probables tant qu'ils ne sont pas réfutés* » [ibid.].

1.1.3.1.3 Le post-positivisme : ouverture à l'aménagement des règles positivistes : le réalisme critique

Par la suite, le post-positivisme a donné naissance à des conceptions qui ont permis un aménagement des règles, mais qui « *rendent parfois difficile la détermination des frontières-exactes de chacune de ces conceptions, car les auteurs n'en donnent pas une vision unitaire et consensuelle* » [Avenier et Gavard-Perret, 2012]. Parmi ces agencements, on note le réalisme scientifique, développé par Hunt [1994] et le réalisme critique.

Pour Hunt et Hanson [2008], le réalisme scientifique « *conceptualise la vérité non comme une entité, mais comme un attribut* ». En ce sens, il existe une réalité indépendante de celle qui est perçue par le chercheur. De plus, la vérité ne peut être certaine et tient compte d'un facteur-de faillibilité qui peut réfuter ce que le chercheur considère comme vrai. Enfin, il est possible de recourir à des concepts non observables pour expliquer des théories ayant pour intention d'expliquer des phénomènes observables [ibid.].

Le réalisme critique considère également que le réel indépendant existe. D'un point de vue ontologique, Bhaskar [1998], explique que cette réalité se décompose en trois sphères : le réel profond qui est composé des « *mécanismes générateurs des structures et des règles qui gouvernent la survenue d'actions et d'évènements* » [Avenier et Gavard-Perret, 2012] ; le réel actualisé qui est composé d'actions et d'évènements ; le réel empirique qui est composé « *des perceptions humaines de réels actualisés* » [ibid.]. Ces réels sont soumis à deux principes que sont :

- l'intransitivité qui reconnaît l'autonomie et l'indépendance des mécanismes générateurs à l'égard de l'activité humaine ;
- et la transfactualité qui reconnaît l'existence des mécanismes générateurs indépendamment de leur manifestation dans le réel empirique.

Par ailleurs, d'un point de vue épistémologique, ce qui est accessible, c'est « *le réel empirique, c'est-à-dire l'ensemble des perceptions humaines* » [ibid.]. Le chercheur devra donc identifier et comprendre le fonctionnement des mécanismes générateurs qui « *sont postulés exister de manière sous-jacente au réel actualisé étudié [...] en fonction de différentes circonstances intrinsèques et extrinsèques possibles* » [ibid.].

D'un point de vue méthodologique, Bhaskar [1998] explique que les phénomènes sociaux sont complexes à mesurer, ce qui conduit le chercheur à favoriser une approche qualitative. De plus, ces phénomènes sociaux qui apparaissent « *au sein de systèmes*

ouverts » [Avenier et Gavard-Perret, 2012], ne peuvent pas être synthétisés artificiellement au travers d'expérimentations et « *peuvent seulement être compris* » [ibid.]. Donc les « *théories du social ne peuvent pas être prédictives, mais seulement explicatives* » [ibid.].

Ensuite, le réalisme critique invite le chercheur à ne pas se contenter de déterminer les relations entre deux événements, c'est-à-dire qu'il ne doit pas se focaliser sur l'étude « *à chaque fois que A se produit alors B tend à survenir* » (ibid.), mais il doit au contraire distinguer et étudier « *le mécanisme générateur qui rend la relation entre A et B intelligible* » [ibid.]. Pour ce faire, le réalisme critique favorise l'approche abductive qui doit occuper une place centrale entre l'induction et la déduction dans la démarche du chercheur [Medhi Zerigui, 2017].

L'abduction qui « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » [Koenig, 1993] permettra d'« *identifier les causes plausibles des phénomènes observés* » [Avenier et Gavard-Perret, 2012]. Nous y reviendrons dans les développements consacrés à la méthodologie.

1.1.3.2 L'interprétativisme

Pour les interprétativistes, « *il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité* » [Giordano, 2003]. En effet, dans cette conception épistémologique, le chercheur interprète le monde avec sa perception qui est façonnée par ce qui l'entoure [Medhi Zerigui, 2017]. En d'autres termes, « *connaître revient à tenter de comprendre le sens ordinaire que les acteurs attribuent à la réalité* » (ibid.). C'est en ce sens que le chercheur est une partie intégrante de la réalité qu'il analyse [La Ville, 2000]. Pour Allard-Poesi et Maréchal [1999]), la conception interprétative conduit le chercheur à comprendre un phénomène de l'intérieur qui se construira au gré du processus du projet. Les auteurs expliquent également que dans cette appréhension de la connaissance « *l'objet précis de la recherche s'élabore ensuite au fur et à mesure que cette compréhension se développe* » c'est pourquoi il « *ne dispose pas [...] de protocoles stricts de recherche établis initialement* » [ibid.].

Le positionnement épistémologique du chercheur est donc intimement lié à son objet de recherche [Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2007]. Ainsi, s'il est positiviste, son objet de recherche est d'interroger de manière objective des faits. Il met à l'épreuve empirique des hypothèses théoriques issues de la littérature. Le chercheur interprétativiste va, quant à lui, développer une compréhension de la réalité sociale des sujets étudiés en participant plus ou moins à leurs activités.

Lorsque le chercheur est constructiviste, son objet de recherche, résolument transformatif, est de co-construire des modèles et/ou des outils de gestion avec les acteurs [Le Moigne, 1990].

Par ailleurs, à l'inverse de la démarche positiviste qui cultive l'extériorité avec l'objet de la recherche, le chercheur interprétativiste « *est engagé dans une relation à l'autre* » [Giordano, 2003], l'objet de sa recherche se modifiant par conséquent et « *rétro-agissant sur la recherche* » [ibid.]. L'auteur explique que le chercheur interprétatif, qualifié d'observateur est « *un sujet actif interprétant* » alors que l'objet qui devient un acteur dans cette conception épistémologique « *est aussi un sujet actif interprétant* » [ibid.].

Le paradigme épistémologique interprétativiste s'inscrit dans la phénoménologie [Husserl, 1970] ; [Schutz, 1987]. Ce courant privilégie les méthodes herméneutiques et ethnographiques et repose sur quatre hypothèses fondatrices.

La première hypothèse fondatrice de ce paradigme postule que ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçue aux actions menées. Bien plus, chaque humain connaît sa propre expérience d'un réel, lequel se manifeste à travers la résistance perçue par l'humain aux actions qu'il mène [Gavard – Perret et al., 2012, p. 35]. Il se dégage de cette perception que l'existence et la nature d'un réel en soi sont indépendantes de l'humain qui cherche à le connaître.

La deuxième hypothèse fondatrice postule que, dans la connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. De ce fait, ce qui relève uniquement du réel étudié est inextricablement tissé avec ce qui relève du sujet connaissant [Gavard – Perret et al., 2012, p. 36]. Par conséquent, il en résulte que la connaissance qu'un chercheur élabore, dépend du chercheur, de son projet.

La troisième hypothèse postule le pouvoir constitutif de l'intention dans l'expérience du monde, et donc de la construction des connaissances [Sandberg, 2005]. Elle diffère de l'hypothèse téléologique en ce sens qu'elle ne précise pas si l'expérience du monde, et par la suite, sa connaissance sont susceptibles de faire évoluer l'intention initiale.

Ces trois premières hypothèses fondatrices du paradigme interprétativiste sont quasiment identiques à celles du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. Selon ce paradigme, les connaissances développées ne visent pas à décrire comment le réel peut fonctionner, mais à développer de l'intelligibilité dans les flux d'expériences humaines. Autrement dit, ces hypothèses fondatrices expriment la manière dont le chercheur comprend que le réel fonctionne. C'est sur la quatrième

hypothèse que le paradigme interprétativiste diffère du paradigme constructiviste pragmatique. Les différents courants à l'intérieur du courant interprétativiste s'accordent à la fois pour récuser l'hypothèse d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur et pour poser des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique, alors que le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique ne postule aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique qui ne récuse la possibilité d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur.

Dans la plupart des courants du paradigme interprétativiste, la construction de la connaissance vise d'abord à comprendre les significations que les différents sujets participant à une même situation donnent à cette situation. Les connaissances générées sont essentiellement de type descriptif. Elles sont en général présentées dans des narrations détaillées offrant des « *descriptions épaisses* ». Le but de ces descriptions épaisses est double : donner au lecteur la possibilité de suivre précisément la manière dont les interprétations du chercheur ont été élaborées à partir du matériau empirique mobilisé et communiquer au lecteur le plus d'informations possibles pour lui faciliter une éventuelle mobilisation de ces connaissances dans un autre contexte [Gavard – Perret et al., 2012, p. 39]. Cette lecture fine du phénomène nous permet d'identifier les conditions d'émergence d'une démarche RSE dans le secteur de l'énergie et d'établir des recommandations managériales.

1.1.3.3 Le constructivisme

Développé notamment à partir des travaux de Bachelard [1938] et repris par Piaget [1970], le constructivisme défend l'idée que le sujet comprend et explique la réalité à partir de ses capacités cognitives et de son activité. Pour Piaget [1937], le savoir de chaque individu se forme au contact de l'environnement. Bachelard [1938] défend au regard de cette conception constructiviste que « *rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit* » et que « *la science se construit contre l'évidence* » [ibid.]. Ainsi, les tenants du constructivisme pensent que le sujet comprend et explique la réalité à partir de ses capacités cognitives et de son activité [Piaget, 1964]. Pour Le Moigne [1995], cette réalité est « *perçue ou définie par l'expérience que s'en construit chaque sujet prenant conscience ou connaissant* ». Pour les constructivistes il n'y a donc pas de réalité objective, il y a en revanche des « *flux d'expériences humaines* » [Avenier et Gavard-Perret, 2012]. En effet, « *chaque humain connaît sa propre expérience d'un réel, lequel se manifeste à travers la résistance perçue par l'humain aux actions qu'il mène* » (ibid.). Par ailleurs, pour Plane [2000], la démarche constructiviste offre « *la*

possibilité d'interagir avec les acteurs des organisations dans le cadre d'un projet de création de connaissances successivement compréhensif et prescriptif ».

Selon Glasersfeld [1987, 1988], le constructivisme défend l'idée que le sujet construit au quotidien la réalité à travers les échanges qu'il a avec les autres. En ce sens pour l'auteur, le constructivisme génère une rupture avec « *la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience* ». De plus, pour Glasersfeld [2001], aucun être humain ne peut avoir la prétention d'avoir accès au réel universel, c'est pourquoi « *la véracité de toute hypothèse fondatrice sur l'existence et la nature d'un réel en soi ne pourra jamais être prouvée* » [Avenier, Gavard-Perret, 2012]. Cependant, les auteurs précisent que les canons constructivistes ne nient pas l'existence d'un possible réel en soi, néanmoins c'est « *la possibilité de connaître ce réel indépendamment des perceptions qu'il induit* » (ibid.) qui est récusé. Giordano [2003], explique que le chercheur et les acteurs objets de la recherche co-construisent la recherche collégalement. Elle précise que « *l'interaction est alors mutuellement transformative* » (ibid.).

Tableau6: Synthèse des postures épistémologiques

Posture	Positivisme/réalisme	Interprétativiste Constructiviste	
Statut de la connaissance	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
Nature de la réalité (ontologie)	Hypothèse déterministe ; Le monde est fait de nécessité ; La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent ;	Dépendance du sujet et de l'objet ; Hypothèse intentionnaliste ; Le monde est fait de possibilité.	
		La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant ;	La réalité est une : - construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde; - co-construction de sujets en interaction
Relation entre le chercheur et l'objet de la recherche (épistémologie)	Indépendance : le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	Interaction : le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
Méthode de construction/d'engendrement de la connaissance	La découverte : recherches formulées en termes de « pour quelles causes... » Fondée sur la découverte de régularités et de causalités	L'interprétation : recherches formulées en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Fondée sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs	La construction : recherches formulées en termes de « pour quelles finalités... » Fondée sur la conception d'un phénomène/projet.
But de la connaissance	Décrire ; Expliquer ; Confirmer	Comprendre	Construire
Valeur de la connaissance	Vérificabilité	Idiographie	Adéquation
Critère de validité de la connaissance	Confirmabilité Réfutabilité	Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Enseignabilité

Source : Mehdi Zerigui (2017, p. 27)

1.1.3.4 La posture épistémologique retenue dans le cadre de notre recherche

Pendant longtemps, le paradigme positiviste - traduction du modus operandi des sciences de la nature aux sciences humaines et sociales - a guidé, voire formaté, le rapport du chercheur en sciences humaines et sociales avec son objet d'enquête [Comte,

1851-1854]; [Hughes & Sharrock, 1997]. Les personnes concernées par les questions de recherche ne pouvaient avoir qu'une connaissance erronée de leur situation et le chercheur, pour cerner les enjeux autour du questionnement, se devait d'être neutre et distant. Néanmoins, cette vision du chercheur d'un côté, et de l'enquêté de l'autre est remise en question avec certaines théories comme celles de Bourdieu [1979] et de Giddens [1984,1987]. Respectivement, les concepts d'habitus et de structuration marquent un mouvement de cette pensée dualiste vers celle d'une compréhension de l'individu et de la société comme une superposition. Individu et société, socialisation et production se co-construisent dans un échange constant. Ni l'un ni l'autre n'a un impact direct sur l'autre, c'est dans l'interaction qu'ils se modifient l'un l'autre. À partir de ce postulat, au cours d'une recherche, les acteurs sociaux ne peuvent pas être utilisés comme une source passive d'informations et le chercheur ne peut s'extraire d'influences internes et externes sur sa représentation de l'objet de recherche. Aussi, depuis les années 1970, différents modèles de recherche tendent à redéfinir un idéal dans la production de connaissances à partir de la mise en collaboration des chercheurs et des acteurs sociaux. Recherche-action, recherche collaborative, recherche-intervention, chacun de ces modèles précise un cadre théorique et épistémologique spécifique. Cependant tous s'accordent sur une caractéristique essentielle et déterminante de la qualité de la recherche : l'aspect relationnel entre les acteurs [Fablet, 2004]; [Garant, Beauchesne, Dumoulin, 2005]. Construire des connaissances nouvelles est alors possible non pas uniquement en distinguant théorie et pratique, mais en associant acteurs sociaux et chercheur dans une relation de sujet à sujet.

L'ambition de notre travail de recherche à titre de rappel est de montrer non seulement l'intérêt du Business Model pour une entité privée d'enseignement supérieur : l'IHEM, mais surtout d'attirer l'attention sur la nécessité d'intégrer à chaque étape du processus de son élaboration la démarche qualité. L'étude empirique vise donc la compréhension d'un phénomène dans son contexte réel. C'est en cela que notre posture épistémologique est interprétativiste. Il convient de souligner que le choix de la posture épistémologique est corrélé avec la nature de la réalité recherchée. Or, nous n'avons pas la prétention dans la présente recherche de considérer la vérité comme absolue mais davantage comme un construit social résultant de l'interprétation d'un phénomène dans son environnement. Le business model par essence doit décliner le processus de « *proposition de valeur* » (« *value proposition* »). Il s'agit donc de répondre à la question de savoir : qui sont les usagers et que leur offre l'IHEM qui est source de valeur pour eux ? Le terme « *constellation de valeur* » (« *value constellation* ») caractérise la réponse à la question suivante : comment le service (l'enseignement, la recherche ou

l'appui au développement) est-il délivré aux usagers ? Cette question implique la prise en compte de, non seulement, la chaîne de valeur interne à l'IHEM (processus de production, distribution, marketing, ressources humaines, etc.) mais également le réseau de valeur externe constitué par certaines parties prenantes (le ministère en charge de l'enseignement supérieur, l'administration fiscale, l'UNESCO, les fournisseurs...). Dans le cas spécifique de notre recherche portant sur l'entrepreneuriat social, nous nous devons d'aller un peu plus loin. En effet, le business model d'une entreprise sociale est déjà, en soi-même, un nouveau type de business model. D'après une revue des différentes définitions de l'entrepreneuriat social, on peut déjà identifier deux différences fondamentales entre l'entreprise sociale et l'entreprise classique, qui posent les fondements d'un business model

- L'entreprise sociale dont l'IHEM cherche à créer de la valeur sociale en priorité : la création de valeur économique est un outil au service de la mission sociale ;

- Tous les surplus dégagés par l'activité sont supposés être réinvestis dans l'école : *il n'y a pas de distribution de dividendes au profit d'actionnaires comme c'est le cas en ce qui concerne l'entrepreneuriat classique*. Dans une entreprise classique, une combinaison adéquate de la « proposition de valeur » et de la « constellation de valeur » doit permettre d'assurer un équilibre économique favorable, autrement dit de générer du profit économique et financier. Pour l'entreprise sociale, en revanche, il suffit que l'équation de profit économique soit seulement équilibrée (et non pas positive), pour que l'organisation puisse fonctionner de manière viable. Cependant, si cette équation économique est positive (ce qui est d'autant mieux), les profits seront réinvestis dans le développement de l'activité. D'autre part, une autre variable entre en compte, « l'équation de profit social », qui vient complexifier le business model et traduit la création de valeur sociale. Il s'agira dans l'étude empirique de s'assurer que la construction du business model à l'IHEM a pris en compte la dimension sociale et économique. En d'autres termes, est-ce-que la construction du Business Model de l'IHEM a permis de trouver une combinaison capable de générer des revenus (destinés à assurer la viabilité et la pérennité de l'activité) et d'avoir un impact social ? Il s'agira entre autres de s'assurer que l'agencement de la « proposition de valeur » et de la « constellation de valeur » est alors censé générer à la fois une « équation de profit économique » équilibrée et une « équation de profit social » positive. A priori, l'équilibre peut être d'autant plus difficile à trouver dans le business model social qu'une nouvelle équation entre en jeu. On pourrait croire que chaque business model en entrepreneuriat social est unique et nous allons chercher à comprendre ce qu'il en est dans le contexte de l'IHEM. Nous pouvons en déduire que la posture épistémologique

retenue dans le cadre du présent travail est constructiviste. Il s'agit de construire la réalité du Business Model à l'IHEM sans perdre de vue la démarche qualité qui l'a guidée.

Nous sommes dans un paradigme interprétativiste où coexistent des réalités multiples, différentes et subjectivement bâties, car estimant ne pas agir sur la réalité observée, nous avons veillé en ce sens à encadrer rigoureusement la collecte de nos données. Cependant, comme exposé dans le réalisme critique, notre réalité se décompose en trois sphères au sens de Bhaskar [1998]. En l'espèce, le réel empirique accessible est notre terrain de recherche, c'est-à-dire l'IHEM et les parties prenantes interrogées qui nous ont permis de récolter des données en rapport avec la réalité du business model en son sein. Notre recherche empirique ne se trouve pas éloigné du réalisme critique. En effet, selon Thiétart [2014], la conception positiviste oriente le chercheur à sonder « *les faits pour rechercher des régularités ou mettre à l'épreuve des hypothèses* », alors que le réalisme critique sous-entend que le chercheur interroge « *les faits pour mettre à jour les mécanismes d'actualisation du réel* » [ibid.]. C'est en ce sens qu'à la différence des positivistes, le chercheur qui appréhende le réel au travers des règles du réalisme critique aura pour enjeu « *de chercher, au travers de la comparaison de situations structurellement proches, mais se marquant par des événements différents, d'expliquer ces variations* » (ibid.). Ainsi le réalisme critique conduit le chercheur à dépasser le constat de régularités empiriques et à déceler les mécanismes qui engendrent ces régularités empiriques [Bhaskar, 1998] ; [Sayer, 2004]. Après avoir exposé notre objet de recherche ainsi que notre cadre épistémologique, nous développons ci-après la question de l'ontologie.

1.2 De l'interconnexion pouvant exister entre épistémologie et ontologie

Les développements que nous effectuons dans ce cadre abordent la question de la place accordée à l'ontologie dans l'épistémologie en sciences de gestion qui associe parfois son champ d'investigation à la nature de la réalité. De quelle réalité est-il question ? S'agit-il de la réalité sociale, celle des organisations par exemple, ou de la réalité tout court ? Cette réalité ne trouve-t-elle son intérêt qu'à partir du moment où nous définissons la façon dont nous pouvons la connaître ? Les questions relatives au mode d'existence de la réalité sociale sont tenues pour implicites aux cadres épistémologiques dans la recherche en sciences sociales : « *les faits sociaux dépendent en partie de représentations, d'attentes épistémiques, si bien qu'ils comprennent des composantes d'épistémè dans leurs modes d'être* » [Livet et Nef, 2012, p. 148]. L'ontologie prend la forme d'une hypothèse [Avenier, 2009] ou d'un présupposé

[Avenier et Thomas, 2013] et renvoie en ce sens au statut que l'on accorde à l'objet de la recherche.

Nous nous proposons à cet effet de revenir sur la définition de l'ontologie ensuite, notre manière de percevoir la nature de la réalité étudiée dans le cadre de notre thèse. L'ontologie est concernée par la nature de la réalité. Dans ce sous-paragraphe, nous revenons sur la définition de l'ontologie et notre manière de préciser la nature de la réalité étudiée. L'ontologie est définie par Aristote comme l'étude de l'être en tant qu'être [Blay, 2007] et s'interroge sur la signification de « *l'être* ». De son côté, Giordano [2003, p.18] a défini l'ontologie comme « *la manière dont la "réalité" est envisagée en tant que donnée ou construit social* ». L'ontologie est basée sur deux points de vue différents : l'objectivisme et le constructivisme. Pour l'objectivisme, « *c'est une position ontologique qui affirme que les phénomènes sociaux et leur signification ont une existence indépendante des acteurs sociaux* » [Bryman et Bell, 2007, p. 22]. Quant au constructivisme, ce dernier représente « *les phénomènes sociaux et leur signification qui sont réalisés par les acteurs sociaux* » [Bryman et Bell, 2007, p. 22].

Déterminer notre base ontologique est une étape indispensable par laquelle doit passer tout chercheur. Il s'agit en fait de préciser la nature de la réalité étudiée telle qu'elle est perçue par le chercheur. Cette perception constitue le point de départ de tout questionnement scientifique. Concernant notre étude, notre question centrale a trait fondamentalement à la compréhension du phénomène du Business Model en intégrant la démarche qualité en son sein. Nous avons accordé dans notre objet de recherche une place centrale aux acteurs et aux structures institutionnelles comme cadre et résultat des actions. En effet, la création d'une institution d'enseignement supérieur doit être soutenue par l'élaboration d'un Business Model enrichi par la démarche qualité. Cela devrait l'être d'autant dans la mesure où l'université est la principale institution où le savoir est produit et est sans cesse enrichi, entre autres par la diversité des perspectives disciplinaires, théoriques et méthodologiques. Ses actions de mobilisation des connaissances ont aussi un impact majeur au sein de la société. L'engagement de l'IHEM dans ce champ d'action vise l'objectif suivant : Diversifier l'excellence et promouvoir l'équité et l'inclusion en recherche. Dans ce cadre, le Business Model doit être appréhendé comme une réalité construite ne possédant pas une essence propre. Ainsi, cette réalité est considérée comme étant subjective puisqu'elle n'est pas extérieure à l'objet observé. Plus précisément, la connaissance produite correspond exactement à la réalité construite. De plus, il existe un intermédiaire entre l'objet étudié et la connaissance produite qui aboutit à une connaissance subjective. Ce principe de

subjectivité est contraire à la réalité objective décrite par Popper, [1991 : 185] qui s'inscrit dans le positivisme.

L'ontologie est définie par Aristote comme l'étude de l'être en tant qu'être [Blay, 2007] et s'interroge sur la signification de « *l'être* ». De son côté, Giordano [2003 : 18] a défini l'ontologie comme « *la manière dont la "réalité" est envisagée en tant que donnée ou construit social* ». L'ontologie est basée sur deux points de vue différents : l'objectivisme et le constructivisme. Pour l'objectivisme, « *c'est une position ontologique qui affirme que les phénomènes sociaux et leur signification ont une existence indépendante des acteurs sociaux* » [Bryman et Bell, 2007 : 22]. Quant au constructivisme, ce dernier représente « *les phénomènes sociaux et leur signification qui sont réalisés par les acteurs sociaux* » [Bryman et Bell, 2007 : 22].

Déterminer notre base ontologique comme nous l'avons déjà souligné est une étape indispensable par laquelle doit passer tout chercheur. Il s'est agi en fait de préciser la nature de la réalité étudiée telle que nous la percevons en tant que chercheur. Cette perception constitue le point de départ de tout questionnement scientifique. Il importe maintenant de nous pencher sur nos choix méthodologiques.

1.3 La méthodologie de la recherche

Le chercheur doit aussi expliquer le mode de raisonnement scientifique sur lequel il bâtit sa recherche. Après avoir défini l'objet de notre recherche ainsi que notre cadre épistémologique, il convient à présent de présenter la méthodologie retenue. Il ressort de la littérature qu'on peut acquérir la connaissance par l'induction ou la déduction. Entre ces deux extrêmes se dégage l'abduction.

Nous rappellerons dans un premier temps ce que représentent les logiques déductives et inductives avant de situer celle qui retient l'attention dans le cadre de notre thèse.

1.3.1 Logique inductive vs logique déductive

Pour Bacon [1986] qui a largement contribué au développement de la réflexion sur la démarche inductive, l'induction revient à « *allumer un flambeau puis, à la lumière de celui-ci, de montrer la route en commençant par une expérience ordonnée et classée, sans aucune intervention ni dispersion, en tirant d'elle ensuite des axiomes, et, réciproquement, en tirant des axiomes ainsi établis de nouvelles expériences* ». En ce sens l'induction « *consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie* » [David, 1999]. L'induction revient à généraliser des constats tirés de cas particulier, en d'autres termes de « *passer de ces cas particuliers à une règle générale* » [Avenier et Gavard-Perret, 2012]. En

effet, par l'expérience le chercheur induit des théories, c'est-à-dire qu'à travers l'observation de répétitions il pourra induire des lois générales.

Enfin pour Martin [2012], l'induction est alors un « *processus qui permet de passer du particulier (faits observés, cas singuliers, données expérimentales, situations) au général (une loi, une théorie, une connaissance générale)* ».

À l'inverse, la déduction revient à généraliser à l'espèce une loi universelle. En d'autres termes, elle « *consiste à tirer une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B)* » [David, 1999]. Pour Grawitz [1999], la déduction est un « *moyen de démonstration* » qui « *part de prémisses supposés assurés, d'où les conséquences déduites tirent leur certitude* ». [Martin 2012] retient que la déduction « *permet de conclure (déduire) une affirmation à partir d'hypothèses, de prémisses ou d'un cadre théorique : les conclusions résultent formellement de ces prémisses ou de cette théorie* ».

À ces deux modes de raisonnement extrêmes, s'ajoute l'abduction.

1.3.2 Logique abductive

Peirce [1903], qui a contribué au déploiement du raisonnement abductif à travers ses travaux, retient que si la déduction sert à démontrer que « *quelque chose doit être* » et que l'induction sert à souligner que quelque chose a un réel impact, l'abduction quant à elle, « *suggère simplement que quelque chose peut-être* ». Pour Koenig [1993], c'est une méthode de raisonnement qui « *consiste à tirer de l'observation, des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». [David 1999] complète cette vision en soulignant que l'abduction se réalise par l'élaboration d'«*une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie* ». Qualifié de « *processus d'interprétation* » [ibid.], le raisonnement abductif est selon Peirce [1903] le seul à pouvoir établir des réflexions originales et inexpérimentées. David [1999] distingue très clairement les trois formes de raisonnement en expliquant que la démarche déductive permet « *de générer des conséquences* », l'induction permettant « *d'établir des règles générales* » alors que l'abduction permet de « *construire des hypothèses* ». Dans le même sens, [Moscoso 2013] citant les travaux de Génova [1996] précise que « *l'abduction correspond à l'introduction d'idées nouvelles dans la science : la créativité dans un mot* ». [Chauviré 2010] reprenant les travaux de [Peirce 1903] explique que l'abduction se réalise selon la logique suivante : « *Le fait surprenant C est observé. Or si A était vrai, C irait de soi.* »

Donc il y a une raison de soupçonner que A est vrai ». En ce sens, l'abduction « *n'est ni le point de départ (déduction), ni le point d'arrivée (induction), mais le levier explicatif* » [Le Goff, 2012]. Enfin, l'auteur souligne qu' « *à aucun moment, le processus n'autorise le passage à l'universel ou la répétition des observations* » (ibid.). Comme le soulignent alors Charreire Petit et Durieux [2014], l'abduction n'a pas pour objectif de produire une théorie générale et universelle, mais plutôt à « *proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées* ».

Malgré la divergence méthodique de ces différentes démarches, David [1999] explique qu'il faut « *dépasser l'opposition classique entre démarche inductive et démarche hypothético-déductive et considérer une boucle récursive abduction/déduction/induction* ». En effet, pour l'auteur, ces trois modes de raisonnement sont complémentaires et revêtent « *un rôle particulier dans la construction de la connaissance* » (ibid.). En effet, comme l'explique l'auteur dans la boucle ABC « *la déduction consiste à trouver C à partir de A et B, l'abduction de proposer A à partir de la connaissance de B et de C, et l'induction de conjecturer B à partir de la connaissance de A et de C* ». De plus, comme l'expose Moscoso [2013] en citant les travaux de Génova [1996], ces trois modes de raisonnement ne sont pas exclusifs les uns les autres et cohabitent « *dans les phases successives de la méthode scientifique* ». Par ailleurs, David [1999] précise que cette boucle n'a pas à être supportée par un seul chercheur, mais qu'elle est l'effort collectif de la recherche.

Enfin, Moscoso [2013] note au regard des travaux de Peirce et des apports de la littérature que l'abduction peut être entendue par le chercheur comme une inférence, mais aussi comme une méthode au sens de David [1999] qui comme le précise l'auteur amène des conséquences sur la position épistémique de la recherche. En effet, l'auteur montre que l'abduction en tant que méthode conduit le chercheur à concevoir la connaissance comme une croyance en perpétuelle évolution. Cette connaissance devra par ailleurs reposer sur des constats empiriques et non théoriques qui ne seront pas pour autant ignorés.

De plus, le chercheur devra tendre « *vers une épistémologie de la véritable découverte scientifique et de l'instinct rationnel* » [Moscoso, 2013] et dépasser la dualité de la démarche déductive/inductive et appréhender une démarche qui entend faire cohabiter les raisonnements entre eux.

Nous exposons dans le tableau suivant une synthèse des définitions pour ces trois raisonnements, mais nous retenons que : « *la déduction permet de générer des conséquences, l'induction d'établir des règles générales, et l'abduction de construire*

des hypothèses » [David, 2008]; [Koenig, 1993]; [Wacheux, 1996]. Nous présentons dans le tableau 7 ci-dessous les différentes formes de raisonnement scientifique tiré de David, [2008]; [Koenig, 1993], [Wacheux, 1996].

Tableau7 : Formes de raisonnements scientifiques

Raisonnement	Description
Déduction	Processus de construction de la connaissance ou la théorisation a priori doit trouver une vérification par l'expérience dans le réel. Consiste à tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique.
Induction	Processus de production de la connaissance qui part des réalités empiriques pour formuler des représentations. Les récurrences significatives des observations permettent de construire l'explication. consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie.
Abduction	consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et discuter. consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie.

Adaptée des travaux de Koenig (1993) et Wacheux (1996).

Suivant le projet de la connaissance, pour appréhender le réel, le choix qu'effectue le chercheur n'est pas neutre, mais il résulte de l'objectif sollicité par le chercheur, c'est-à-dire, explorer, décrire ou tester [Charreire et Durieux, 1999, 2003]. Dans l'objectif de tester, la démarche déductive est privilégiée et vise à évaluer dans un but explicatif, la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie [Charreire et Durieux, 1999, 2003]. Pour l'exploration et la description, la démarche sera soit inductive, soit abductive et l'objectif est de proposer des résultats théoriques sur un sujet novateur [Koenig, 1993]. Nous expliquons dans le prochain paragraphe pourquoi nous favorisons la logique abductive.

1.3.3 Quel mode de raisonnement retenir dans le cadre de notre recherche ?

Le Business model comme nous l'avons souligné dans les développements consacrés au chapitre 1 est un concept récent qui émerge de praticiens en vue d'expliquer des mécanismes nouveaux de création et de captation de valeur. Comme le rappellent Desmarteau et Saives [2008], le terme apparaît pour la première fois dans un article scientifique en 1957 [Bellman et al., 1957]. Cependant, son emploi n'explose qu'à partir de la fin des années 1990, tant dans la littérature en management que dans les médias et les communautés liées au monde de l'entreprise [Osterwalder et al., 2005]. Le contexte est alors à la digitalisation de l'économie, au travers de la naissance du e-commerce qui suit l'émergence d'internet, ainsi qu'au renforcement des attentes sociétales qui pèsent

sur les organisations [Brugmann et Prahalad, 2007] ; [Lecocq et al., 2010] ; [Osterwalder et al., 2005]. Le développement de nouvelles activités et entreprises nécessite de représenter et expliquer les nouvelles manières de créer et capter de la valeur en lien avec un phénomène récent, afin d'alimenter les réflexions autour de projets ou de susciter l'adhésion de partie-prenantes [Doganova et Eyquem-Renault, 2009] ; [Garreau et al., 2015]. La notion de business model émerge donc bien de praticiens avant d'être devenue un objet d'étude pour le management stratégique [Lecocq et al., 2006]; [Osterwalder, 2004]. Ce modèle se fonde sur trois composantes principales qui sont en interaction de façon dynamique :

- Les ressources et les compétences (RC) que l'entreprise peut combiner ;
- L'organisation des activités internes et externes (O) ;
- Et la proposition de valeur (V).

Un tel modèle s'inspire d'une vision Penrosienne de l'entreprise, en tant qu'ensemble de ressources qui sont en interaction de manière dynamique. A partir de combinaisons de ressources et compétences spécifiques à son métier ou émergentes, l'entreprise chercherait ainsi à élaborer une offre de produits et de services à des clients. D'un point de vue organisationnel, les managers devraient également effectuer des choix relatifs aux activités de la chaîne de valeur qu'ils souhaitent voir l'entreprise opérer et à son positionnement dans un réseau de valeur plus large. D'un point de vue financier, des volumes et structures de revenus et de coûts découlent de choix effectués, et déterminent la performance globale d'un BM, entendu au sens de marge que l'entreprise est alors capable de générer.

Indubitablement, un modèle d'affaires « *traduit explicitement les choix stratégiques d'une entreprise en quatre logiques articulées et évolutives* » visant à « *créer, capter et partager de la valeur.* » :

- La logique client viserait ainsi à offrir des « bénéfiques porteurs » à « une clientèle ciblée » dans une « proposition de valeur »;
- La logique expertise se base de son côté sur l'articulation des ressources et des compétences spécifiques nécessaires à la formulation de cette proposition de valeur;
- La logique dite « *réseau* » positionne l'entreprise au sein de la diversité d'acteurs avec lesquels elle est en interaction, qu'il s'agisse de parties prenantes, d'alliances, de collaboration ou de potentiels concurrents;

- La dernière logique concerne la génération de revenus. Elle traduit la manière dont l'entreprise gagnera de l'argent au travers de la marge bénéficiaire qui résulte de sa structure de coûts et des sources de profits qui sont les siens.

Une dernière modélisation proposée par la littérature peut enfin être rapportée. Il s'agit du « *business model canvas* » proposé par Osterwalder [2004]. Celui-ci comprend comme nous l'avons souligné au chapitre 2 de notre travail, 9 composantes principales. A partir d'activités, ressources et partenaires clefs, une entreprise pourrait ainsi formuler une proposition de valeur à un ou plusieurs segments de clientèle, avec lesquels des relations sont entretenues. Cette proposition de valeur leur sera délivrée au travers de canaux de distribution. Des flux de revenus et une structure de coûts découleraient enfin de cette architecture globale.

Appliqué à un institut d'enseignement supérieur privé avec pour spécificité l'offre d'un service public, il s'agit de s'interroger sur le mode de raisonnement à adopter pour mieux saisir la réalité du Business Model. En effet la valeur à créer ici repose essentiellement sur une ou des offres de formation de qualité c'est-à-dire fortement appréciée(s) par les parties prenantes (étudiants, milieux professionnels, organisme de certification, Etat, organismes internationaux intervenant dans les problématiques de l'enseignement supérieur...). Comme on peut le constater, la réalité visée ne peut être assise que sur un construit social. Le mode de raisonnement qui sied est donc inductif.

Penchons-nous à présent sur notre stratégie de recherche.

1.4 Types de recherche

1.4.1 Un détour de la littérature sur les types de recherche

On distingue fondamentalement deux différents types de recherches : *les recherches qualitatives et les recherches quantitatives*. Savall et Zardet [2004] évoquent une « *guerre de religion* » entre les deux écoles. Miles et Huberman [2003] expliquent qu'il convient de distinguer les données qui peuvent être qualitatives ou quantitatives, des méthodes de recherche qui sont qualitatives ou quantitatives. Les données qualitatives auront tendance à apparaître sous forme de mot à l'inverse des données quantitatives qui sont plus communes sous forme de chiffre. En effet, Evrard et al. [1997] retiennent que par définition la donnée quantitative sera mesurée à travers des échelles de proportion ou alors des échelles d'intervalle alors que la donnée qualitative sera exprimée par des échelles ordinales ou bien nominales.

Néanmoins, il est important de rappeler qu'une approche qualitative peut à la fois recueillir des données quantitatives et qualitatives [Dachler, 1997].

Ben Aissia [2001] utilisant les travaux de Bryman [1988] présente l'approche qualitative « *comme étant étayée par un modèle naturel de la science* » alors que l'approche quantitative « *adopte une approche déductive, qui permet de tester des hypothèses dans le but de bâtir une base de connaissance dans la sphère des intérêts* ». Alors que la recherche qualitative s'attardera attentivement sur le fond et le contenu des données, la recherche quantitative se focalisera « *davantage sur les régularités par-delà les diversités* » [Giordano, 2003]. En effet comme l'expose l'auteur, dans l'approche qualitative, le chercheur ne tend pas à trouver des « *régularités statistiques* », mais au contraire il doit « *rechercher les significations, à comprendre des processus, dans ses situations uniques et/ou fortement conceptualisées* » [ibid.].

Ben Aissa [2001] explique que les méthodes qualitatives à la différence du quantitatif sont très régulièrement synonymes de non-déduction. L'auteur explique qu'il s'agit d'un contrecoup à l'emploi exubérant du quantitatif « *de la statistique comme moyen de relever des corrélations entre des entités afin d'expliquer la vérité* » [ibid.]. Selon Bryman [2001], l'approche qualitative s'est popularisée face à l'insatisfaction de la recherche de la sur-quantification. De plus, pour Poupart et al. [1997], l'approche qualitative permet d'« *explorer certaines questions (recherche exploratoire) que peut difficilement aborder le chercheur qui recourt à des méthodes quantitatives* ».

Comme le démontre Wacheux [1996], il ne s'agit plus de nourrir la rivalité entre la dimension quantitative qu'il qualifie de « *mesures statistiques* » et la dimension qualitative qu'il qualifie d'« *évaluations compréhensives* », mais bien au contraire « *de les articuler* ». En ce sens, pour l'auteur « *les deux approches peuvent se féconder mutuellement, à condition d'accepter la relativité de chacune des démarches* » [ibid.]. La problématique de l'étude nous a conduit à faire le choix d'une méthodologie de recherche qualitative. L'enjeu est significatif, car « *toute la difficulté d'une recherche qualitative consiste non à faire abstraction du chercheur (de soi-même), mais à qualifier et à maîtriser la présence du chercheur dans le dispositif de collecte* » [Baumard, Ibert, 2007]. C'est pourquoi il est important d'être vigilant quant au choix de la méthodologie.

Après avoir exposé les points forts et les points faibles des approches quantitatives et qualitatives, il est possible qu'un chercheur envisage d'utiliser une combinaison de ces deux approches. En fait, nombre de recherches aujourd'hui utilisent la méthode mixte pour fournir une vision du problème meilleure que ne pourrait le faire séparément une approche de recherche quantitative ou qualitative. Avant de prendre cette décision, il est important d'examiner pourquoi on peut vouloir combiner les deux types d'approches de

recherche. Le tableau suivant fournit quelques explicatives pouvant justifier le choix de la méthode quali-quantitative.

Tableau 8: Approches principales de recherche sur les méthodes mixtes

Séquence	Description
Conception d'étude séquentielle explicative	La collecte et l'analyse des données quantitatives dans la première phase sont suivies par la collecte et l'analyse de données qualitatives qui s'appuient sur les résultats de la première phase. Le poids est généralement donné aux données quantitatives. La combinaison des données se produit lorsque les résultats quantitatifs initiaux sont utilisés pour guider la collecte de données qualitatives ultérieures. Cela peut être particulièrement utile lorsque des résultats inattendus découlent d'une étude quantitative. La nature directe de la conception d'étude fait sa force et cela est donc facile à mettre en œuvre. La principale faiblesse de cette conception d'étude est le temps requis pour sa mise en œuvre qui se divise en deux phases.
Conception d'étude séquentielle exploratoire	La collecte et l'analyse des données qualitatives dans la première phase sont suivies par la collecte et l'analyse de données quantitatives qui s'appuient sur les résultats de la première phase. Le poids est généralement donné aux données qualitatives. Cette conception d'étude tend à être utilisée lorsque le but principal est d'explorer un phénomène (par exemple, tester des éléments d'une théorie émergente ou déterminer la distribution d'un phénomène dans une population donnée). Il est facile à mettre en œuvre mais nécessite beaucoup de temps pour la collecte des données.
Conception d'étude concomitante convergente	Les données quantitatives et qualitatives sont recueillies simultanément, puis les deux ensembles de données sont comparés pour voir s'il y a une convergence, des différences ou une combinaison des deux. Idéalement, le poids donné aux résultats quantitatifs et qualitatifs est égal mais en réalité, plus de poids peut être donné à une méthodologie plutôt qu'à une autre. Cette approche est l'une des conceptions de méthodes mixtes les plus courantes. Il peut cependant être difficile de comparer les résultats, en particulier si des divergences apparaissent. Il faut aussi beaucoup d'efforts et d'expertise de la part du chercheur pour étudier adéquatement un phénomène en utilisant deux méthodes différentes.
Conception d'étude concomitante nichée	Les données quantitatives et qualitatives nichées sont collectées simultanément mais il existe une méthode primaire qui guide l'approche. Des données quantitatives ou qualitatives seront utilisées pour jouer un rôle de soutien ou de complément basé sur le type des données principales. Le chercheur est capable de collecter deux types de données au cours d'une même phase de recherche. Souvent une conception nichée est utilisée pour répondre à différentes questions de recherche dans une étude.

Source : Adapté de Bryman 2006 et Greene et al. 1989.

1.4.2 Type de recherche retenu

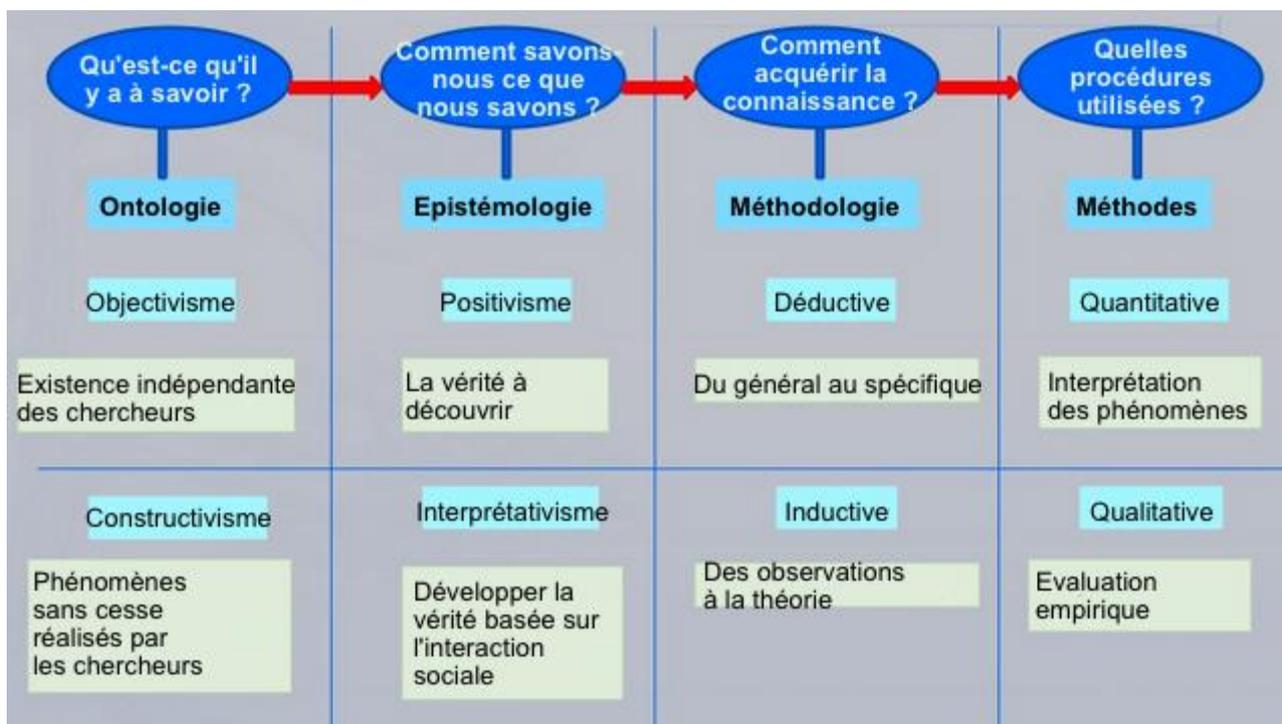
Nous faisons le choix d'une recherche qualitative pour rythmer notre recherche, car ce type de méthode permet de s'intéresser « à une réalité spécifique et enchâssée dans un contexte » [Giordano, 2003]. En ce sens, comme nous le détaillerons postérieurement, nous allons recourir à l'analyse documentaire et statistique et à l'enquête pour recueillir nos données. Bien que « la quête de perfection méthodologique constitue souvent plus un frein à la recherche qu'un véritable moteur » [Beaud, 2004], la démarche qualitative ayant été fortement critiquée par la littérature [Dawson, 1980] ; [Le Compte, Goetz, 1982] ; [Kirk et Miller, 1986], il convient d'être méthodologiquement méticuleux et de considérer la méthodologie afin d'« adapter le plus possible ses méthodes, les modalités d'échantillonnage et la nature des données à l'objet de sa recherche en voie de construction » [Pirès, 1997].

Par ailleurs, toute recherche doit être scientifiquement valide si elle souhaite nourrir la réflexion académique et professionnelle. La règle n'échappe pas aux recherches qualitatives où l'on entend par recherche scientifiquement valide « celle qui étudie un objet à partir du point de vue de l'acteur, c'est celle qui considère l'objet d'étude dans sa complexité et qui tente de donner sens à un phénomène, en tenant compte du jeu des multiples interactions » et qui aura pour objectif de « dégager une compréhension riche et originale de l'objet d'étude » [Savoie-Zajc, 2007].

Par la suite, la triangulation des données s'impose afin d'affiner nos choix méthodologiques.

Le schéma ci-dessous résume le design d'une recherche empirique.

Figure 4. Le design d'une étude empirique



Source : une construction de l'auteur.

Après avoir opéré le choix de la démarche qualitative, penchons-nous à présent sur les sources de collecte des données et la méthode d'analyse des informations recueillies.

1.5 Sources des données et méthode d'analyse

1.5.1 Sources des données

Trois sources de données seront mises à contribution dans le cadre de la présente recherche :

-Les entretiens semi-directifs ;

-L'exploitation de la documentation existante ;

-L'observation participante.

Avant d'aborder chacune des sources sus-citées, nous nous pencherons d'abord sur l'unité d'analyse : l'IHEM.

1.5.1.1-L'unité d'analyse : l'IHEM

La fiabilité d'une recherche qualitative dépend de « *la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données recueillies* » [Miles et Huberman, 2003, p 277]. Soulignons à cet égard, qu'avant les enquêtes de terrain, nous avons réalisé, sur la base d'une revue critique de la littérature disponible, une synthèse des connaissances portant sur le Business Model intégrant la démarche qualité voire les leviers de créations de valeur pour le client et leur effet sur la performance organisationnelle. L'étude de cas a été ensuite envisagée afin de pallier aux insuffisances de cette première analyse théorique, à savoir son aspect trop général, parfois abstraite si l'on admet que les recherches portant sur le Business Model consacré à un service public et au contexte gabonais d'autre part demeurent quasi-absentes. En effet, vu la complexité du thème étudié, l'importance du contexte et la nécessité de se familiariser avec un terrain d'investigation empirique que nous connaissons, la réalisation d'une étude de cas unique s'est rapidement et utilement imposée d'elle-même ; et comme nous cherchons à explorer à travers le Business Model les leviers de création de valeur qui permettent l'amélioration de la performance d'un institut d'enseignement supérieur privé tout en veillant à ne pas intervenir pour perturber le phénomène étudié ou influencer les événements qui l'entourent [Charreire et Durieux, 2007].

Dans les études qualitatives, le choix d'un cas repose sur sa représentativité de l'objet de la recherche menée. Cette représentativité du cas à adopter est d'ordre théorique car sa valeur repose généralement sur un raisonnement théorique dont l'objectif consiste, d'après Granger [1992, p.4], en l'«*insertion de l'objet de l'étude dans un système opératoire qui en propose la manipulation formelle.* » Ce « *système opératoire* » est le cas à retenir.

En effet, l'IHEM de part sa réputation est apparu dans le contexte de l'enseignement supérieur privé au Gabon comme un cas dont l'exploration du processus de création de la valeur pourrait permettre d'obtenir des résultats prometteurs pour cette catégorie d'organisation œuvrant dans le domaine de l'enseignement supérieur. Il est donc

question d'explorer à travers le Business Model de cet institut, les leviers de création de valeur pour les parties prenantes et de comprendre comment ces leviers constituent des facteurs d'amélioration de la qualité du service public que sont l'éducation et la formation. À ce titre, la revue de la littérature nous a précieusement aidé.

1.5.1.2 Echantillonnage

Quels répondants sont interrogés ?

L'objectif de la recherche qualitative est la « *construction progressive de l'échantillon* » [Glaser et Strauss, 1967, p. 70] et non la notion d'échantillon statistiquement représentatif comme dans la recherche quantitative puisque la généralisation, dans le sens statistique du terme, n'est pas ambitionnée par notre recherche. En effet, le processus de la construction progressive de l'échantillon s'explique par l'idée selon laquelle les répondants interviewés sont « *porteurs non seulement d'expériences différentes et des rapports sociaux selon leur position structurelle, mais aussi des visions différentes des mêmes réalités sociales* » [Bertaux, 1997]. De ce fait, le chercheur doit décrire une réalité et un phénomène indépendamment et de façon objective. Cela est réalisé dans notre thèse à travers le principe de « *diversité* » et de « *différentialité* ». Concernant la « *différentialité* », nous avons sélectionné plusieurs profils de répondants avec des expériences diverses. C'est ainsi que plusieurs individus d'origines diverses sont visés dans la phase de collecte des données :

- Ministère de l'Enseignement Supérieur ;
- Agence locale de l'UNESCO ;
- Promoteur et collaborateurs de l'IHEM ;
- Enseignants ;
- Etudiants et alumni ;
- Entreprises.

IHEM

Tableau 9 : Liste des individus interviewés

Numéro de l'entretien

Interviewés				
1	E01		Homme /Femme	
2	E02		Homme /Femme	
3	E03		Homme /Femme	
4	E04		Homme /Femme	
5	E05		Homme /Femme	
6	E06		Homme/Femme	
7	E07		Homme/Femme	
Total	7			

Genre de l'interviewé Fonction de l'interviewé Type de clientèle

N

Tableau 10: Liste des étudiants interviewés

Numéro de l'entretien

Interviewés				
1	E			
2	E			
3	E			
4	E			
5	E			
6	E			
7	E			
8	E			
Total	N			

Tableau 11: Liste des enseignants interviewés

Numéro de l'entretien

Interviewés						
1	E01		Homme /Femme			
2	E02		Homme /Femme			
3	E03		Homme /Femme			
4	E04		Homme /Femme			
5	E05		Homme /Femme			
6	E06		Homme/Femme			
7	E07		Homme/Femme			
Total	7	7	7	7	7	

Genre de l'interviewé Fonction de l'interviewé N

Tableau 12: Liste des représentants du ministère en charge de l'enseignement supérieur interviewés

Numéro de l'entretien

Interviewés						
1	E01		Homme /Femme			
2	E02		Homme /Femme			
3	E03		Homme /Femme			
4	E04		Homme /Femme			
5	E05		Homme /Femme			
6	E06		Homme/Femme			
7	E07		Homme/Femme			
Total	7	7	7	7	7	

Genre de l'interviewé Fonction de l'interviewé Type de clientèle

Tableau 13: Liste des représentants du monde professionnel interviewés

Numéro de l'entretien

Interviewés						
1	E01		Homme /Femme			
2	E02		Homme /Femme			
3	E03		Homme /Femme			
4	E04		Homme /Femme			
5	E05		Homme /Femme			
6	E06		Homme/Femme			
7	E07		Homme/Femme			
Total	7	7	7	7	7	

Genre de l'interviewé Fonction de l'interviewé Type de clientèle

Le choix de nos répondants s'explique par le fait qu'une entreprise sociale comme l'IHEM combine création de valeur sociale et économique. Dans ce contexte, il est fréquent que l'entreprise sociale doive prendre en compte deux marchés différents, deux cibles distinctes, les bénéficiaires et les clients. Il répond alors à deux besoins : celui des clients, rentable, et celui des bénéficiaires, non couvert par le marché ou le secteur public. Philippe Garcin écrit que : « *L'entreprise sociale se déploie souvent sur deux marchés différents : le marché économique constitué par les clients, et le marché social constitué par les bénéficiaires du projet social. Une entreprise d'insertion, par exemple, qui emploie des personnes en grande difficulté (chômeurs longue durée, personnes dépendantes, etc.) dans une activité commerciale traditionnelle, doit à la fois satisfaire les exigences liées à son marché économique (les clients de son activité commerciale) et ses bénéficiaires (ses employés, quelle cherche à réinsérer dans le monde du travail). La difficulté réside dans la mise en adéquation de ces deux marchés qui ne fonctionnent pas du tout avec les mêmes exigences (parties prenantes différentes, modèle de revenus distincts, gestion du temps différenciée...)* ». Ce n'est cependant pas le cas de toute entreprise sociale : les bénéficiaires sociaux et les clients peuvent être confondus (exemples de l'organisation qui fournit des contrats d'assurance à des prix très raisonnables pour des personnes en difficulté, de la micro-finance, etc.). Intégration des clients/bénéficiaires dans le business model. D'autre part, Mair et Shoen, dans un document de travail de 2005, « *Social Entrepreneurial business models : an exploratorystudy*» identifient, en étudiant trois cas d'initiatives réussies en matière

d'entrepreneuriat social (Sekem, Grameen Bank et MondragónCooperaciónCooperativa(MCC)), trois spécificités dans leurs business models. L'une de ces trois spécificités est l'intégration particulièrement développée des clients/bénéficiaires dans la chaîne de valeur de l'entreprise, leur rôle actif dans le processus, contrairement à des clients traditionnels. Au niveau de la « *Constellation de valeur* » (chaîne de valeur interne et externe : comment le produit ou service est-il délivré au client ? Au bénéficiaire ?) Diversité des parties prenantes. La diversité et la multiplicité des parties prenantes sont également assez caractéristiques du business model de l'entreprise sociale. Un autre facteur de complexité consiste en la diversité des parties prenantes, et notamment l'implication de partenaires institutionnels (dans le cas de l'IHEM, on peut citer les étudiants, les enseignants, les entreprises, le ministère en charge de l'enseignement supérieur, les salariés, etc.) avec lesquels il faut composer. Il est important que la vision de l'organisation soit partagée, qu'elle soit construite par tous les acteurs de l'entreprise. C'est un gage de réussite d'impliquer le plus de parties prenantes possibles dans la mission de l'entreprise. L'entreprise sociale a généralement plus de capacité à fédérer un maximum de parties prenantes autour de son projet, qui est guidé par une vision claire et altruiste de la société. On devrait de ce fait s'attendre à une logique de complémentarité et de partenariats mais une concurrence de fait. L'implication de nombreux partenaires constitue donc une caractéristique majeure des entreprises sociales. Celles-ci se positionnent plus dans des logiques de complémentarité, de partenariat, que de concurrence. C'est cette logique qui a guidé notre réflexion dans le cadre du présent travail.

1.5.1.3 Présentation du guide d'entretien et déroulement de l'entretien

1.5.1.3.1 L'entretien : un puissant moyen de collecte de données en recherche qualitative

L'entretien fait partie des principaux moyens de collecte de données en recherche qualitative avec les études de cas (qui inclue généralement des entrevues) et l'observation participante ou non participante. L'usage de l'entretien assure adéquatement la collecte des données primaires. Dans notre recherche, nous avons choisi d'utiliser la méthode de l'entretien, et plus spécifiquement, une forme d'entretiens semi-directifs, appelés aussi semi-dirigés ou encore semi-structurés, ou aussi, l'entretien semi-directif centré pour recueillir nos données primaires. Il s'agit du type d'entrevue le plus souvent utilisé [Wacheux, 1996]. Nous allons donc expliquer le cadre de cette méthode de recherche afin de mobiliser, de façon adéquate et valide, ce mode de recueil de données primaires dans notre travail.

D'après Romelaer [2005, p. 102], « *l'entretien est l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion* » et notamment dans les études descriptives. L'entretien permet au chercheur de comprendre les réalités organisationnelles [Demers, 2003], d'accéder en profondeur au vécu des acteurs [Boutigny, 2005] et enfin d'appréhender la réalité selon leur opinion [Demers, 2003]. Ce moyen de collecte de données, l'entretien, concorde parfaitement avec la méthode qualitative que nous avons choisie pour notre travail. Selon Mucchielli [1991, p. 21], « *ce qui caractérise ces techniques de recueil, c'est essentiellement, la nature de la relation du chercheur à l'instrument qu'il utilise et à l'objet d'étude qu'il vise à travers cet instrument* ». Eisenhardt et Graebner [2007, p. 28] soulignent que les « *interviews sont un moyen très efficace de réunir des données empiriques riches* ». Il s'agit « *d'un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations, et aux interprétations sur les situations connues par les acteurs* » [Wacheux, 1996, p. 203]. C'est « *un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité* » [Romelaer, 2005, p. 102].

Malgré les critiques adressées à ce mode de recherche dont les principales sont : le biais cognitif [Paturel, 2004], le choix des répondants [Boutin, 1997], le coût en matière de temps et de moyens [Romelaer, 2005] et sans oublier l'interprétation ainsi que l'analyse faite par l'individu sur la réalité, soit rempli de biais cognitifs déformant la réalité, nous avons choisi l'entretien semi-dirigé. Ce dernier nous semblait être une méthode appropriée dans une visée compréhensive et objective des représentations des phénomènes à étudier. Les entretiens sont construits en relation directe avec les objectifs de recherche. Dans le cadre de notre étude, ce qui nous intéresse principalement ce sont les représentations de la réalité que se font les acteurs, et aussi leurs perceptions de la réalité. Cette méthode correspond bien au positionnement descriptif de notre recherche. Nous utilisons ce mode pour « *analyser un problème et constituer la source d'information principale* » [Blanchet et Gotman, 1992, p. 42] et pour favoriser une interprétation féconde [Blanchet et Gotman, 2007]. Cette technique de recueil de données s'avère ainsi surtout pertinente dans le cadre de l'étude de phénomènes complexes [Avenier et Gavard-Perret, 2008, p. 88]. Cela corrobore parfaitement avec la notion de la mesure de performance durable et de son évolution, surtout dans le cadre de la littérature académique, où nous avons constaté une complexité et un besoin de réflexion pour l'élucider. Enfin, cette méthode est en concordance avec nos postulats ontologiques et épistémologiques.

L'entretien est une des méthodes de collecte des données en vue de la réalisation d'une étude de cas. L'entretien est fréquemment utilisé dans les recherches en sciences de gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. Nous ferons appel à l'entretien semi-directif centré, un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité. De plus, les entretiens effectués avec plusieurs répondants peuvent être conduits avec un caractère systématique qui lui aussi va dans le sens d'une bonne scientificité. L'absence de biais et le caractère systématique sont possibles malgré le fait que, vu de l'extérieur et notamment par le répondant, l'entretien paraît être conduit comme une conversation.

1.5.1.3.1 Notre guide d'entretien : structure générale du dictionnaire des thèmes

1.5.1.3.1.1 Le dictionnaire des thèmes

Le dictionnaire des thèmes est un outil de structuration des données et de facilitation de l'interprétation. Cette structuration consiste à organiser le phénomène étudié à partir des notions et concepts mobilisés, de leur contextualisation sur le terrain et du sens attribué par les acteurs à leurs actes, afin d'en faciliter l'interprétation. Ce dictionnaire permet de déterminer une articulation entre le matériau empirique et le cadre théorique. Le dictionnaire a été constitué conformément à notre démarche hybride. Une première liste de codes a été mise en place à partir de la littérature analysée et des premiers entretiens réalisés. Suite à la progression dans l'administration des entretiens et à l'approfondissement de notre analyse de la littérature, cette liste a subi des modifications.

Finalement, les allers-retours entre les données empiriques et la revue de la littérature nous ont permis de nous assurer de la saturation théorique des codes utilisés et d'aboutir à un dictionnaire de thèmes dont la structure générale est la suivante :

(1)-Les leviers de création de valeur client :

-Qualité des produits : La qualité du produit et du service offert se définit comme étant la correspondance entre ce que l'entreprise s'est fixée comme critère de qualité (ou service) ainsi que le niveau de qualité (ou service) auquel s'attend la clientèle.

-Capacité d'innovation : l'innovation se réfère à une idée nouvelle, un produit nouveau, ou une méthode et un service nouveaux :

-De nouveaux produits;

- De nouvelles méthodes de production;
- De nouveaux marchés;
- De nouvelles sources d'approvisionnement;
- De nouvelles organisations dans la gestion du changement.

-Qualité des ressources humaines : les ressources humaines s'identifient à l'ensemble du personnel dans une organisation donnée. Cet ensemble est souvent vu sous l'angle de compétences de ses composants. Les ressources humaines constituent un facteur fondamental pour la mise en valeur des atouts d'une entreprise. Pour Morin, Savoie et Beaudin [1994], la valeur des ressources humaines peut être mesurée par :

L'engagement des employés

Degré d'intérêt qu'ont les employés envers leur travail et envers leur organisation ; et disposition à investir des efforts pour atteindre et dépasser les objectifs fixés.

Le climat de travail

Degré auquel l'expérience de travail en soi-même et le fait de travailler dans et pour l'organisation sont évalués positivement par le personnel.

Le rendement des employés

Degré de performance fournie par les employés et/ou évaluation de la valeur économique des services rendus par l'employé.

La compétence des employés

Degré auquel les employés ont perfectionné des compétences déjà acquises ou ont acquis de nouvelles compétences.

-Baisse des prix : L'hyper-choix pousse le consommateur à être de plus en plus attentif au prix, et à rechercher dans les produits ou le service, une valeur qui doit être payée à son juste prix. On retrouve ici la notion anglo-saxonne de « *good value for money* ». Le consommateur veut faire des affaires, négocier et acheter au meilleur prix. L'individu recherche aujourd'hui une adaptation constante du prix à son besoin.

-Facteurs extra-IHEM (issu des données empiriques) : ce sont des facteurs apparus lors de l'analyse qualitative, qui ne concernent pas l'IHEM en particulier mais sont plus à une échelle macroéconomique comme « *la situation politique* » ou « *la stratégie de l'Etat en faveur de l'enseignement supérieur* ».

-Expérience dans le domaine (issu des données empiriques) : l'expérience du client est aussi une idée apparue lors de l'analyse qualitative. Plus le client a de l'expérience avec l'IHEM plus il sera apte à juger les efforts de création de valeur que l'IHEM fait pour lui.

-Adaptabilité : c'est l'ensemble des efforts fournis pour répondre adéquatement aux nouvelles exigences provenant principalement des clients.

(2)-Valeur perçue par le client

- Rapport qualité de l'enseignement /Droits universitaires;
- Sentiment de satisfaction (issu des données empiriques);
- Sentiment de fidélité (issu des données empiriques);
- Jugement du client (issu des données empiriques).

(3)-Performance de l'organisation

- Satisfaction du client;
- Intention de retour;
- Bouche à oreille positif;
- Sensibilité à la variation des prix.

Appliquée à l'IHEM, le dictionnaire des thèmes se résume comme suit :

1- Leviers de création de valeur pour les parties prenantes

- Qualité de l'enseignement, de la recherche, de l'appui au développement ;
- Capacité d'innovation (intégration des TIC dans les activités pédagogiques) ;
- Qualité des ressources humaines (forces et faiblesses) ;
- Droit de scolarité prix (droits universitaires flexibles tenant compte de certaines vulnérabilités);
- Facteurs extra-IHEM (issu par exemple des mesures gouvernementales d'accompagnement) ;
- Expérience dans le domaine (issu des données empiriques) ;

Adaptabilité.

2- Valeur perçue par les parties prenantes

- Rapport qualité de l'enseignement /Droits universitaires;
- Sentiment de satisfaction (issu des données empiriques);
- Sentiment de fidélité (issu des données empiriques);
- Jugement des parties prenantes (issu des données empiriques);
- Performance de l'IHEM (Performance perçue);
- Satisfaction du client (performance perçue) ;
- Intention de retour ;
- Bouche à oreille positif ;
- Sensibilité à la variation des prix.

1.5.1.3.1.2 Déroulement de l'entretien

Chaque entretien a été réalisé de manière à faciliter l'établissement d'une bonne relation avec l'interviewé. De fait, après une brève présentation de l'objet de notre recherche et le processus de déroulement de l'entretien, nous nous sommes engagés avec chaque interlocuteur sur la série de sous-thèmes présentés ci-avant comportant des questions nécessitant des réponses courtes. Ainsi, les premières questions ont porté sur la connaissance de l'interviewé (sa formation, son expérience etc.). Les réponses à ce genre de question sont particulièrement simples pour le répondant [Demers, 2002]. Par ailleurs, Marshall et Rossman [1995] font remarquer que la démarche exploratoire permet de se centrer presque exclusivement sur les acteurs et sur l'expérience de ces derniers, en considération du phénomène étudié et/ou observé. Le processus s'est étalé de début octobre 2018 à fin mai 2019. Les entretiens ont été enregistrés sur des supports audios. Chacune des entretiens a duré en moyenne 35 mn. Nous avons procédé à la retranscription intégrale des entretiens ce qui a favorisé une analyse systématique de leur contenu. Eu égard à des contraintes de temps de certains responsables interviewés, les entretiens se sont déroulés en deux périodes distinctes voire même trois dans certains cas afin de nous permettre d'aborder l'ensemble des sous-thèmes prévus dans le guide d'entretien.

A titre de rappel, nous avons choisi d'interroger quatre types de populations. La rencontre de ces quatre populations nous a semblé pertinente puisqu'elle nous permet d'avoir le point de vue des personnes impliquées dans la création de valeur pour l'utilisateur (les managers, les enseignants, le personnel d'appui) et des personnes non

impliquées mais envers qui est destinée cette valeur créée (les clients). Nous pouvons qualifier nos entretiens de semi-directifs guidés. Nous les avons conçus en nous appuyant sur un guide d'entretien (voir annexe 1 guide d'entretien) contenant des questions ouvertes en lien avec les thèmes de notre recherche [Roussel et Wacheux, 2005]. Rappelons que le questionnaire ouvert permet une certaine flexibilité dans l'ordonnement des questions, ce qui est garant du dynamisme et de la réactivité attendus dans l'entretien. Dans un souci de validité interne, un même guide d'entretien a été utilisé pour tous les entretiens (voir annexe 1 relative au guide d'entretien). Ce guide a été amélioré et validé par la première série d'entretiens et par des collègues chercheurs en sciences de gestion. Rappelons que notre guide d'entretien est composé de trois grandes parties portant sur les thèmes de notre recherche et que chaque partie est composée de questions ouvertes dont la finalité est d'affiner et d'orienter les réponses des interviewés. Le déroulement de ces entretiens s'est passé en deux étapes, la première a été celle de la prise de contact qui était axée sur les présentations, les remerciements des participants et l'exposé de nos objectifs. Une deuxième étape a été celle de l'administration du « *guide d'entretien* » (questionnaire ouvert) présenté sous forme de thèmes. Ce guide a joué ici le rôle d'outil de communication avec les interviewés, qu'ils soient des managers de l'Ecole ou des clients. Toutefois, ces derniers ont été fortement réticents par rapport à l'enregistrement de leurs propos. Ce qui nous a conduit à ne pas respecter totalement cette règle méthodologique qui a pourtant l'avantage de laisser libre cours au dialogue entre l'interviewé et le chercheur. Nous avons alors opté pour la technique de prise de notes qui, tout en permettant d'éviter les mécanismes de défenses que pourrait faire déclencher l'enregistrement magnétique chez l'interlocuteur, nous oblige à limiter notre propre prise de parole pour maximiser celle de notre interviewé. Aussi, opter pour la technique de prise de notes n'a pas été un choix personnel, mais a été plutôt guidé par des considérations pratiques, à savoir les préférences de l'interviewé (son besoin de confidentialité et d'anonymat) et le contexte de l'entretien.

1.6 Recueil des données documentaires

En parallèle avec les entretiens, nous avons choisi le recueil des données documentaires pour enrichir l'information utile à la conduite de l'étude qualitative. Ces informations représentent les données déjà disponibles et traitées par des intermédiaires. Elles correspondent à des rapports produits par l'IHEM, le ministère en charge de l'enseignement supérieur au Gabon, l'UNESCO et la presse. Les données secondaires complètent les données primaires et elles sont utiles pour la triangulation méthodologique. Cela améliore certainement notre compréhension de la question de

recherche. Notre utilisation de ces données a pour objectif de comprendre le phénomène du Business model dans le contexte de l'IHEM ainsi que l'apport de la démarche qualité à son élaboration. Par contre, les données primaires, appelées aussi « *première main* », sont exclusives et originales.

Dans notre recherche, nous avons eu l'opportunité de recueillir les données secondaires directement au sein des organisations sus-visées et souvent à travers des sites Internet.

1.7 L'observation participante

« L'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimité. » [Thietart et al., 2003, p.238]. Il existe deux types d'observations : **l'observation participante** et **l'observation non participante**. L'observation non participante qui permet au chercheur de conserver un point de vue externe et l'observation participante qui permet de conserver une approche interne. Nous avons adopté l'attitude d'un participant complet qui ne notifie pas aux sujets observés son rôle de chercheur. Ainsi les données qu'il collecte ne sont pas biaisées par la réactivité des sujets interrogés [LEE, 1993]. Ce participant justifie son approche par la méfiance des individus d'un groupe face à toute investigation au sein de leur organisation. Malgré tout, il ne nous a pas été possible de visiter des écoles qui sont des concurrentes de l'IHEM.

Un participant complet est celui qui ne notifie pas aux sujets observés son rôle de chercheur. Ainsi les données qu'il collecte ne sont pas biaisées par la réactivité des sujets interrogés [LEE, 1993]. Ce participant justifie son approche par la méfiance des individus d'un groupe face à toute investigation au sein de leur organisation. L'inconvénient ici est que le chercheur peut difficilement compléter son observation par d'autres techniques de collecte des données telle que l'entretien. De plus, le chercheur court, à tout moment, le risque d'être découvert. Il doit donc adopter des méthodes sophistiquées pour éviter toute détection.

Un participant- observateur adopte un moindre degré de participation. Il dispose d'une plus grande marge de liberté pour mener ses investigations et peut compléter ses observations par des entretiens. Le chercheur s'expose, cependant, à la méfiance des sujets-sources de données primaires qui peuvent développer des mécanismes de défense à son égard.

L'observateur- participant est celui dont le rôle de chercheur est clairement défini au sein de l'entreprise. Les sujets-sources de données peuvent, de ce fait, développer des

réticences au début de la recherche. Mais, avec le temps, si le chercheur réussit à créer une relation de confiance avec ces sujets, alors il pourra accroître sa capacité d'observation. Son comportement est donc l'élément déterminant. L'observateur-participant peut compléter ses observations par des entretiens auprès de la population observée.

L'observation participante est donc considérée comme une des méthodes de collecte de données pour une étude de cas [Yin, 2009 : 102]. Un des principaux avantages de l'observation participante est l'accès à des événements et à des processus difficilement accessibles par d'autres moyens [Yin, 2009 : 112]. Il est également intéressant de percevoir la réalité de l'étude de cas de l'intérieur au lieu d'être un observateur extérieur. Par contre, cette méthode de collecte de données peut induire certains biais.

Nous avons adopté cette dernière approche qui a consisté pour nous, en tant que promoteur de l'IHEM, à observer le mode de fonctionnement de chaque service tout en participant au processus de servuction. En effet, nous avons effectué des observations au cœur de notre terrain d'étude en tant que principal manager. Durant cette période, nous sommes allés de service en service et, tout en observant le fonctionnement de chacun d'eux, nous avons souvent participé aux prestations.

1.8 La triangulation des données de l'étude

La triangulation est un des gages de validité quant à la production de la connaissance scientifique [Mehdi Zerigui, 2017]. C'est une technique qui est préconisée par la recherche académique et notamment dans les démarches qualitatives [Yin, 1975, 1981] ; [Eisenhardt, 1989] ; [Miles, Huberman, 2003]. La triangulation consiste à partir d'un même objet de recherche de diversifier les données et leurs sources pour augmenter la visibilité du chercheur et la crédibilité de ses résultats [Alix-Desfautaux, 1998]. Les résultats seront alors appréhendés comme valables si les différentes sources et données convergent dans la même direction [Miles, Huberman, 2003]. Siverman [2009] explique que la triangulation permet au chercheur de faire face à la profusion des données qui peuvent graviter autour d'un objet de recherche. La triangulation renvoie donc à un couplage des techniques pour collecter, analyser et comprendre les données. Patton [1987] distingue plusieurs types de triangulation. Tout d'abord, il évoque la triangulation des données (data triangulation) qui consiste à multiplier les sources, puis la triangulation méthodologique (methodological triangulation) qui est la diversification des méthodes de recherche. Il évoque également la triangulation théorique (theory triangulation) qui est la diversité des perspectives théoriques sur un même jeu de données et enfin la triangulation des investigateurs (investigators triangulation).

Afin d'augmenter la validité de nos résultats, nous faisons le choix d'une triangulation pluridimensionnelle. En effet, nous avons triangulé nos sources de données, nos répondants, nos méthodes de collecte et nos méthodes de traitement et d'analyse.

□ S'agissant des sources de données, nous avons opéré une triangulation en récupérant des données primaires et des données secondaires. Les données primaires sont directement collectées par le chercheur sur le terrain (Baumard et al., 2014) alors que les données secondaires sont des données de « *seconde main* », qui peuvent être internes aux organisations relevant d'un certain degré de confidentialité ou bien externe aux organisations, elles seront dans ce cas facilement accessibles sur internet [ibid.].

Nos données primaires proviennent des entretiens semi-directifs réalisés auprès de l'IHEM, des alumni, des étudiants en cours de scolarité, des partenaires internationaux à l'éducation et la formation, du ministère de l'enseignement supérieur. Nos données secondaires sont externes, nous avons en effet récupéré des informations sur les sites institutionnels des organisations étudiées, etc. Nos données secondaires sont aussi internes à l'IHEM (organigrammes, conventions et documents en lien avec notre problématique : le Business Model...)

□ S'agissant des répondants, nous avons réalisé une triangulation en interrogeant une multiplicité d'acteurs différents à savoir les responsables de l'IHEM, les responsables des ministères ayant un lien direct avec le projet IHEM ... Pour chacun de ces types de répondant, nous avons cherché à sonder des répondants en posture collaborative, c'est-à-dire impliqués dans une démarche de collaboration et des répondants en posture non collaborative, c'est-à-dire qui ne démontraient aucune sensibilité de collaboration.

□ S'agissant des méthodes de collecte des données, nous avons triangulé les techniques en faisant une revue de la littérature qui nous a permis de dresser un état de l'art de mobiliser notre cadre conceptuel. Nous avons également mené une enquête qualitative qui nous a permis grâce à des entretiens semi-directifs de récolter des verbatims des différentes parties prenantes du projet IHEM.

1.9 Analyse et traitement des données : Analyse de contenu thématique

Comme dans tout processus de recherche, l'analyse des données recueillies est une étape nécessaire pour tirer des conclusions. Il existe une pluralité des méthodes d'analyse de données qualitatives. Au-delà de cette diversité, deux terminologies ressortent fréquemment : l'analyse de contenu et l'analyse thématique. Dans la présente étude, nous avons utilisé la méthode d'analyse qualitative centrée sur l'étude du

contenu, c'est-à-dire le sens du discours parfois diversifié. L'extraction de verbatim a joué ici un rôle important. L'analyse de contenu est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible. Berelson [1952], son fondateur, la définit comme « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* ». L'objectif est d'analyser le matériel d'enquête collecté à l'occasion d'observations, d'entretiens de groupe ou d'entretiens individuels : les comportements, les mots, les gestes, ce qui n'est pas dit et qui est sous-entendu. La procédure [Bardin, 1977] comprend généralement la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos. Ensuite, on utilise l'instrument d'analyse et on décode ce qui a été dit. Enfin, l'analyse établit le sens du discours. Souvent les difficultés sont de rassembler des informations ambiguës, incomplètes, et contradictoires, d'interpréter les similitudes et les différences entre les répondants et de parvenir à une analyse objective.

Dans une logique de traitement de données qualitatives manuelles (traitement dit sémantique), nous avons procédé à une retranscription des interviews couplée aux notes d'observation et à la revue documentaire. Une fois tous les entretiens réalisés, une transcription des verbatims de ces derniers a été effectuée suivi d'un codage des données. Le codage a été la première étape de l'analyse de contenu. Le recours à cette dernière, pour tirer parti d'un matériel qualitatif, est indispensable. Miles et Huberman [2003] estiment à cet égard, que l'étude multi-cas renforce la validité des résultats d'une analyse de contenu qualitative. Cette méthode d'analyse des discours et des représentations repose sur trois phases principales : La collecte des données, les coder et les analyser. Le codage consiste à « *découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unité d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche* » [Allard-Poesi, 2007, p.498]. Les codes, qui servent à l'extraction des textes et à la désignation précise des unités de signification des données collectées, prennent donc sens en référence aux thèmes étudiés. Ainsi, c'est sur la base d'une arborescence thématique, fortement liée à notre problématique, que nos codes ont pris sens dans la présente recherche. Aussi, deux ensembles de codes ont existé : un ensemble relatif aux leviers de création de valeur et un autre en rapport avec les implications de ces leviers sur l'amélioration de la performance de l'IHEM.

Par ailleurs, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique qui est une technique d'analyse s'opérant selon le mot, la phrase, le paragraphe ou l'unité de sens (groupe de mots, phrases et / ou paragraphes). Vu les objectifs de notre étude, nous

avons mobilisé l'unité de sens comme unité d'enregistrement dont l'avantage est de rendre l'analyse thématique plus rapide et efficace lorsque les discours à analyser (les nôtres en l'occurrence) sont directs et simples. Pour ce faire, nous avons élaboré un dictionnaire des thèmes qui a été précédemment présenté. A titre de rappel, ce dictionnaire a été établi sur la base de la littérature, mais aussi, au fur et à mesure de la progression de la collecte/analyse des données, à partir des informations émergentes du terrain d'investigation.

En Conclusion et au terme de ce chapitre, il ressort que la réalisation de toute étude empirique nécessite l'adoption d'une posture épistémologique, un choix en matière d'ontologie, la méthodologie et les méthodes d'accès au réel. Au regard de notre thématique et de la problématique qui en découle, notre posture épistémologique est interprétativiste, la nature de la réalité recherchée subjective, la démarche méthodologique qualitative et les méthodes de collecte de données et d'analyse des données. En ce qui concerne spécifiquement la collecte des données celle-ci a fait appel à des entretiens semi-directifs, l'exploitation des sources documentaires et l'observation participante. Il convient maintenant de présenter les résultats obtenus et les commentaires qu'ils suscitent.

CHAPITRE 4

LE BUSINESS MODEL DU GROUPE IHEM INTERNATIONAL POUR COMPRENDRE SES MECANISMES DE CREATION, DE REALISATION ET DE CAPTURE DE LA VALEUR

CHAPITRE 4 : LE BUSINESS MODEL DU GROUPE IHEM INTERNATIONAL POUR COMPRENDRE SES MECANISMES DE CREATION, DE REALISATION ET DE CAPTURE DE LA VALEUR

Dans le chapitre précédent, nous nous sommes attelés à la présentation de notre posture épistémologique ainsi que les choix méthodologiques devant présider à la réalisation de notre étude de cas : le cas du Groupe IHEM International. C'est dans cette logique que s'inscrit le présent chapitre qui ambitionne de construire le cas du Groupe IHEM International. La recherche exploratoire basée essentiellement sur la narration du promoteur et l'exploitation de la documentation spécialisée des différents ministères en charge de l'éducation et de la formation au Gabon ainsi que certains organismes internationaux tels que la Banque Mondiale et l'Unesco vont servir d'outils de collecte de l'information nécessaire à bâtir le cas. A titre de rappel, Wacheux [1996] définit l'étude de cas comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (p.89). Cette approche permet de prendre en compte de nombreux éléments ainsi que leurs interactions et d'analyser des modèles complexes. Le cas étudié devra permettre à cet effet de comprendre le processus devant conduire à la valeur créée pour les diplômés de l'Institut des Hautes Etudes de Management (IHEM) de Libreville. En d'autres termes, Il s'agit de montrer comment l'IHEM à travers son promoteur a pensé sa démarche entrepreneuriale tout en respectant les spécificités d'une institution en tant que organisation vouée à la fourniture d'un service public : l'enseignement supérieur. Cette mission est avant tout d'ordre social. Toutefois, il faut que l'activité soit à même de générer des ressources financières qui puissent soutenir le projet et assurer sa pérennité. En d'autres termes, il faut trouver un équilibre stable entre sa mission sociale d'une part et son activité économique d'autre part. Comme toute institution d'enseignement supérieur privé, trois dimensions peuvent retenir l'attention : un rendement financier, un rendement d'employabilité et un niveau de satisfaction vis-à-vis de l'Ecole. Il existe plusieurs modèles d'affaires. Dans un objectif de concision, nous avons choisi de conceptualiser l'objet d'étude à partir d'un seul modèle. Notre choix s'est arrêté sur le modèle d'Osterwalder et de Pigneur [2009]. Les raisons qui nous poussent à ce choix sont d'une part, la simplicité du modèle qui présente d'une façon très explicite la totalité des dimensions du concept et permet de comprendre facilement les liens qui les unissent. D'autre part, ce modèle ne fut pas créé à partir de la théorie, mais plutôt à partir de l'observation d'entreprises réelles. Il a par la suite été confronté aux théories, démontrant ainsi sa validité empirique et théorique. Ce modèle compte

neuf (9) éléments que l'on appelle les neuf blocs de construction que nous allons regrouper en trois (3) dimensions. Ce choix justifie la structuration du présent chapitre en trois (3) sections :

- La chaîne de valeur interne /externe (section 1) ;
- La proposition de valeur (Section 2) ;
- Le modèle de revenus (Section 3).

SECTION 1 : L'ARCHITECTURE DE VALEUR : LA CHAÎNE DE VALEUR INTERNE/EXTERNE

A titre de rappel, la chaîne de valeur est une représentation plus ou moins détaillée des tâches réalisées par la firme pour transformer un input en output. La chaîne de valeur englobe à cet effet, la chaîne de valeur interne et la chaîne de valeur externe. Alors que la chaîne de valeur interne englobe les activités de création du produit ou service réalisé en interne (les ressources, les activités clés, les consommations intermédiaires...), la chaîne de valeur externe met en exergue l'ensemble des liens avec les fournisseurs, les partenaires ...

Les développements consacrés à la chaîne de valeur (interne/externe) du BM de l'IHEM porteront sur les éléments suivants :

- Les ressources clés (paragraphe 1) ;
- Les activités clés (Paragraphe 2) ;
- Les alliances clés (Paragraphe 3) ;
- La structure des coûts (Paragraphe 4).

1.1 Les ressources clés du BM du Groupe IHEM International

Nous avons précédemment souligné que la chaîne de valeur interne décrit comment l'entreprise « *produit* » la proposition de valeur pour le client à partir de son portefeuille de ressources clés. Ainsi, la chaîne de valeur interne dépeint le fonctionnement, l'organisation, toutes les étapes réalisées par l'entreprise elle-même pour arriver à délivrer la proposition de valeur au client. Les ressources clés regroupent l'ensemble des biens indispensables au fonctionnement de l'entreprise. Plus exactement, elles correspondent à tous les moyens qu'il faut réunir pour délivrer l'offre aux clients, dans les conditions idéalement requises. Sans ces moyens, l'entreprise ne peut pas tourner correctement. Les ressources clés entretiennent une relation étroite et privilégiée avec de nombreux autres blocs du Business Model Canvas. Elles influencent notamment **les canaux de distribution et de communication**, les activités clés, les partenaires clés, les

relations clients, et, bien évidemment, la proposition de valeur. On distingue généralement quatre (4) types de ressources clés à identifier dans un BMC : les ressources matérielles, les ressources immatérielles, les ressources humaines et les ressources financières. Ces ressources peuvent appartenir ou non à l'entreprise. Dans ce dernier cas, elle doit se les approprier d'une façon ou d'une autre.

Les développements qui suivent vont s'appesantir sur chacune des composantes des ressources clés qui viennent d'être cités.

1.1.1. Les ressources humaines

Au niveau des ressources humaines, le promoteur de l'IHEM mise sur le corps enseignant et le personnel non enseignant qualifiés et motivés. « *C'est la cohésion du personnel qui permet à l'IHEM de faire face efficacement à ses obligations vis-à-vis des parties prenantes* » dit-il.

1.1.1.1 Du corps enseignant

Compte tenu de la diversité de l'offre de formation de l'IHEM, les profils exigés sont également diversifiés comprenant les enseignants-chercheurs (40%) titulaires d'un doctorat et les professionnels (60%) titulaires d'un diplôme d'au moins Bac +5. Les recrutements obéissent à un ensemble de critères de qualité qui se déclinent comme suit selon l'auteur :

Connaissance de la matière ;

Faire le lien entre la théorie et la pratique ;

Méthodique et structuré ;

Respect des étudiants ;

Présentation attrayante de la matière ;

Evaluation juste ;

Goût d'enseigner ;

Disponibilité ;

Clarté dans l'exposé ;

Pensée personnelle et originale ;

Favorise le développement intellectuel de l'étudiant ;

Habilité dans les relations humaines ;

Facilité de parole ;

Sens de l'humour ;

Recherche / Publications.

Le promoteur estime également qu'il existe un lien potentiel entre l'évaluation des enseignements par les étudiants et le développement professionnel des enseignants. Cela passe par la conception d'une grille d'évaluation des enseignants et des enseignants par les étudiants comme le montre les grilles d'évaluation ci-après empruntées à certaines universités :

Tableau 14 : Démarche d’Evaluation de l’Enseignant par l’Etudiant (EEE) en vigueur à l’université de Lausanne

Principes	Politiques	Pratiques
Confidentialité	Dans le rapport d’autoévaluation qu’ils doivent remettre tous les six ans, les enseignants n’incluent pas les résultats d’évaluation mais une analyse de ce qui semble bien aller et moins bien aller, et de ce qu’ils ont fait ou feront pour consolider le positif et/ou remédier au négatif. Ils indiquent aussi comment ils ont communiqué cette analyse aux étudiants.	Les résultats d’évaluation sont envoyés à l’enseignant ; aucune copie n’est envoyée au doyen de faculté ou à la direction de l’université. Seul le personnel du CSE à accès à ces renseignements; ces employés de l’université sont soumis au secret de fonction.
Responsabilité	Les enseignants peuvent choisir les cours qui sont les plus représentatifs de leur enseignement et décident à quel moment les faire évaluer. L’évaluation s’inscrit dans une stratégie personnelle de développement professionnel.	L’enseignant télécharge les questionnaires depuis la page Web du CSE, prépare les photocopies, distribue les questionnaires en classe et demande à un étudiant de les recueillir puis de les envoyer au CSE.
Adaptabilité	Les enseignants peuvent choisir l’un des sept questionnaires standards, ou adapter ces questionnaires s’ils souhaitent ajouter, retrancher ou modifier des questions.	L’enseignant choisit le questionnaire qu’il aimerait utiliser. Toute modification d’un questionnaire est effectuée en collaboration avec le CSE pour en préserver la validité et la fiabilité.
Réflexivité	Les conseillers du CSE fournissent à l’enseignant une analyse des résultats d’évaluation ; ceci est fait dans un souci de les faire passer d’une posture de reddition de comptes à une posture réflexive, qui encourage les enseignants à partager leurs réflexions au sujet de l’enseignement.	Les enseignants reçoivent les résultats d’évaluation par courrier électronique ; des documents facilitant l’interprétation des résultats leur sont envoyés simultanément. Les enseignants sont invités à discuter des résultats avec le personnel du CSE s’ils en ressentent la nécessité. En cas de résultats négatifs répétés, le personnel du CSE exerce un suivi plus ciblé à l’égard de ces enseignants.

Tableau 15 : Démarche d’EEE en vigueur à l’université catholique de Louvain

Principes	Politiques	Pratiques
Confidentialité	Dans le rapport d’autoévaluation qu’ils doivent remettre tous les six ans, les enseignants n’incluent pas les résultats d’évaluation mais une analyse de ce qui semble bien aller et moins bien aller, et de ce qu’ils ont fait ou feront pour consolider le positif et/ou remédier au négatif. Ils indiquent aussi comment ils ont communiqué cette analyse aux étudiants.	Les résultats d’évaluation sont envoyés à l’enseignant ; aucune copie n’est envoyée au doyen de faculté ou à la direction de l’université. Seul le personnel du CSE à accès à ces renseignements; ces employés de l’université sont soumis au secret de fonction.
Responsabilité	Les enseignants peuvent choisir les cours qui sont les plus représentatifs de leur enseignement et décident à quel moment les faire évaluer. L’évaluation s’inscrit dans une stratégie personnelle de développement professionnel.	L’enseignant télécharge les questionnaires depuis la page Web du CSE, prépare les photocopies, distribue les questionnaires en classe et demande à un étudiant de les recueillir puis de les envoyer au CSE.
Adaptabilité	Les enseignants peuvent choisir l’un des sept questionnaires standards, ou adapter ces questionnaires s’ils souhaitent ajouter, retrancher ou modifier des questions.	L’enseignant choisit le questionnaire qu’il aimerait utiliser. Toute modification d’un questionnaire est effectuée en collaboration avec le CSE pour en préserver la validité et la fiabilité.
Réflexivité	Les conseillers du CSE fournissent à l’enseignant une analyse des résultats d’évaluation ; ceci est fait dans un souci de les faire passer d’une posture de reddition de comptes à une posture réflexive, qui encourage les enseignants à partager leurs réflexions au sujet de l’enseignement.	Les enseignants reçoivent les résultats d’évaluation par courrier électronique ; des documents facilitant l’interprétation des résultats leur sont envoyés simultanément. Les enseignants sont invités à discuter des résultats avec le personnel du CSE s’ils en ressentent la nécessité. En cas de résultats négatifs répétés, le personnel du CSE exerce un suivi plus ciblé à l’égard de ces enseignants.

Tableau 16 : Démarche d’EEE en vigueur à l’université McGill

Principe	Politiques	Pratiques
Confidentialité	Les résultats d’évaluation sont anonymes ; les commentaires des étudiants sont confidentiels à l’enseignant et au directeur de département. Si l’enseignant accepte et le taux de réponse minimal est atteint, les réponses aux questions numériques peuvent être rendues accessibles à la communauté universitaire.	L’enseignant a accès aux résultats numériques et aux commentaires à l’aide d’un mot de passe sécurisé, une fois que les notes sont rendues. Ces résultats et commentaires sont aussi accessibles au directeur de département. Personne d’autre ne peut avoir accès aux résultats sans l’aval de l’enseignant.
Responsabilité	Tous les enseignements comptant plus de cinq étudiants sont automatiquement inclus dans le système officiel d’évaluation en ligne. Toutefois, les enseignants sont encouragés à recueillir un feed-back à mi-semester à l’aide d’outils papier ou électroniques, selon ce qui leur apparaît le plus approprié.	Les enseignants sont encouragés à : rappeler aux étudiants que la période d’évaluation est ouverte ; expliquer à quoi servent les évaluations ; effectuer un suivi du taux de réponse ; inviter les étudiants à participer. Les enseignants sont responsables des évaluations mi-semester facultatives, bien qu’une aide pédagogique et technique soit disponible.
Adaptabilité	Quatre questions centrales doivent apparaître sur tous les questionnaires, les départements ou les facultés choisissent ensuite un questionnaire de base. L’enseignant peut aussi ajouter des questions mais leur nombre est limité à vingt-cinq.	Des questionnaires différents sont disponibles selon les types de cours, séminaires, laboratoires, etc.
Réflexivité	La politique universitaire engage les enseignants à réfléchir sur leurs résultats d’évaluation lors de l’évaluation annuelle et à en discuter avec leur directeur de département, leur mentor ou un conseiller pédagogique. Le portfolio d’enseignement, nécessaire à l’obtention de la permanence ou de la promotion, favorise une approche réflexive : il comprend un compte rendu de l’enseignant, une analyse de ses résultats et une description des mesures prises en réaction au feed-back.	Les résultats sont disponibles dès que les notes sont rendues pour tous les cours d’un enseignant. Ceci permet la réflexion alors que l’expérience est récente et avant le semestre suivant. Ils sont accessibles pendant six ans, puis sont archivés de façon permanente. Des guides d’interprétation sont disponibles en ligne. De plus, il est possible d’obtenir un rendez-vous en consultation individuelle. Des ressources additionnelles, à l’intention des directeurs de département, sont en préparation.

Nous constatons dans les trois exemples présentés que chaque institution se positionne différemment en termes de visées et de principes associés à l’EEE.

Tableau 17: Grille/critère permettant d'évaluer les visées d'une démarche d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE)

Principe	Politiques	Pratiques
Confidentialité	Les résultats d'évaluation sont anonymes ; les commentaires des étudiants sont confidentiels à l'enseignant et au directeur de département. Si l'enseignant accepte et le taux de réponse minimal est atteint, les réponses aux questions numériques peuvent être rendues accessibles à la communauté universitaire.	L'enseignant a accès aux résultats numériques et aux commentaires à l'aide d'un mot de passe sécurisé, une fois que les notes sont rendues. Ces résultats et commentaires sont aussi accessibles au directeur de département. Personne d'autre ne peut avoir accès aux résultats sans l'aval de l'enseignant.
Responsabilité	Tous les enseignements comptant plus de cinq étudiants sont automatiquement inclus dans le système officiel d'évaluation en ligne. Toutefois, les enseignants sont encouragés à recueillir un feed-back à mi-semester à l'aide d'outils papier ou électroniques, selon ce qui leur apparaît le plus approprié.	Les enseignants sont encouragés à : rappeler aux étudiants que la période d'évaluation est ouverte ; expliquer à quoi servent les évaluations ; effectuer un suivi du taux de réponse ; inviter les étudiants à participer. Les enseignants sont responsables des évaluations mi-semester facultatives, bien qu'une aide pédagogique et technique soit disponible.
Adaptabilité	Quatre questions centrales doivent apparaître sur tous les questionnaires, les départements ou les facultés choisissent ensuite un questionnaire de base. L'enseignant peut aussi ajouter des questions mais leur nombre est limité à vingt-cinq.	Des questionnaires différents sont disponibles selon les types de cours, séminaires, laboratoires, etc.
Réflexivité	La politique universitaire engage les enseignants à réfléchir sur leurs résultats d'évaluation lors de l'évaluation annuelle et à en discuter avec leur directeur de département, leur mentor ou un conseiller pédagogique. Le portfolio d'enseignement, nécessaire à l'obtention de la permanence ou de la promotion, favorise une approche réflexive : il comprend un compte rendu de l'enseignant, une analyse de ses résultats et une description des mesures prises en réaction au feed-back.	Les résultats sont disponibles dès que les notes sont rendues pour tous les cours d'un enseignant. Ceci permet la réflexion alors que l'expérience est récente et avant le semestre suivant. Ils sont accessibles pendant six ans, puis sont archivés de façon permanente. Des guides d'interprétation sont disponibles en ligne. De plus, il est possible d'obtenir un rendez-vous en consultation individuelle. Des ressources additionnelles, à l'intention des directeurs de département, sont en préparation.

Source : Adapté de la littérature sur les modes d'évaluation dans certaines universités.

Pour le promoteur, « *Il faut attirer, former, retenir des enseignants de qualité qui obéissent aux critères ci-dessus, leur créer de bonnes conditions de travail : bureaux, dotation pour la recherche, promotion, intéressement...* » . « *Il faut envisager toute action de nature à améliorer la qualité de l'IHEM pour mieux réagir aux attentes sociales et économiques de plus en plus élevées et pourquoi pas agir sur l'environnement ?* ». Le corps enseignant est considéré par le promoteur comme la ressource la plus significative et la plus précieuse au sein de sa structure. « *La qualité de l'enseignement est essentielle pour améliorer les acquis des élèves. Il est élaboré et mis en œuvre une politique de l'IHEM relative aux enseignants* ».

En dehors de l'évaluation des enseignants par les étudiants, il incombe aux différents départements ou laboratoires compétents d'évaluer aussi les enseignants-chercheurs y compris les enseignants issus des milieux professionnels. Le projet IHEM retient trois registres à prendre en considération pour évaluer les compétences et ce que font concrètement les enseignants sur le terrain. Ces registres sont : les différents types de connaissance dont ils ont besoin pour enseigner (les connaissances sont dynamiques), les attitudes et valeurs qui sous-tendent les pratiques.

Les compétences pour enseigner rejoignant celles déjà abordées sont ainsi définies en cinq blocs de compétences, eux-mêmes déclinés en plusieurs critères indicatifs :

- Attitude;
- Savoir, connaissance;
- Savoir-faire, pratique;
- Développement continu;
- Leadership et administration;
- Coopération, dans et hors du champ de l'enseignement.

Deux critères sont par exemple proposés comme pertinents pour le bloc « *attitude* » :

- Une attitude qui favorise l'apprentissage des étudiants;
- Une attitude qui démontre une appréhension scientifique de l'activité d'enseignement.

Des exemples de « *preuve* » sont alors fournis pour chaque critère. Ce ne sont pas réellement des indicateurs, aucune mesure n'est proposée, mais ces exemples orientent la compréhension de ce qu'il convient de comprendre, ils ont un caractère normatif. Par

exemple les preuves citées pour le critère d'appréhension scientifique de l'enseignement sont les suivantes :

- Concevoir son enseignement conformément à ce que la recherche a démontré être une pratique adaptée à l'apprentissage des étudiants ;

(NB : le terme « *best practice* » si populaire dans les pays anglo-saxons, n'est pas employé ici, d'où la formulation un peu lourde, au plus près du texte original) ;

- Lier l'enseignement aux connaissances actualisées (par la recherche) du champ disciplinaire ;
- Démontrer une attitude réflexive et critique sur son propre enseignement ;
- Aider les étudiants à développer une attitude réflexive et à exercer leur esprit critique.

Ce sont donc au total onze critères qui définissent le cadre dans lequel la qualité de l'enseignement est évaluée à l'IHEM :

1. Une attitude qui favorise l'apprentissage des étudiants ;
2. Une appréhension scientifique de l'activité d'enseignement ;
3. Des connaissances larges et appropriées dans la discipline ;
4. Des connaissances générales (théoriques) sur l'apprentissage ;
5. Des connaissances générales (théoriques) sur l'enseignement ;
6. Des connaissances sur les enjeux éducatifs et l'organisation pédagogique ;
7. Une approche globale de ce que signifie être un enseignant (contexte) ;
8. Des connaissances appliquées sur comment enseigner ;
9. Des indices d'un développement professionnel continu ;
10. Une capacité à créer de bonnes conditions d'enseignement, par des compétences de leadership et de management ;
11. Une capacité à être en contact et coopérer avec les collègues (proches et éloignés).

Cet intérêt pour la construction d'un cadre de référence sur l'évaluation des compétences des enseignants s'inscrit dans un contexte international largement marqué

par les travaux américains déjà anciens sur le « *Scholarship of teaching* » [cf. Boyer], soulignant l'importance de :

- Appliquer le même raisonnement scientifique à l'activité d'enseignement qu'à l'activité de recherche;
- Etre familiarisé avec les connaissances pédagogiques mises en évidence dans la recherche,
- Etre capable de formuler une philosophie de l'enseignement et de l'appliquer;
- Etre capable d'adopter une approche réflexive et critique sur ses propres pratiques d'enseignement;
- Etre capable de confronter ses propres pratiques d'enseignement à celles des autres;
- Etre capable d'analyser son expérience et de partager ses analyses en participant à des séminaires, en écrivant des articles et en donnant des conférences

Au-delà de ce qui précède, le promoteur insiste sur l'existence d'un code éthique en direction des enseignants et du personnel non enseignant. L'éthique professionnelle enseignante n'est pas en reste dans notre projet. Nous réclamons du personnel enseignant et non enseignant des lignes de conduite irréprochables. La qualité de l'intervention auprès des étudiants et un plus grand sens de la responsabilité professionnelle sont des exigences fortes qui animent le quotidien de nos collaborateurs. Le promoteur souligne qu'il y a des pistes de consolidation de l'éthique professionnelle favorable pour l'enseignant à l'IHEM. Il maintient haut et fort que cela n'a de sens que si la discipline des étudiants suit. C'est ainsi qu'il insiste sur le fait que l'administration de l'école est intraitable vis-à-vis des étudiants qui se mettent en marge du règlement intérieur.

1.1.1.2 Le personnel d'appui : de la nécessité des professionnels spécialisés

Le personnel non enseignant joue un rôle non négligeable dans la gestion de l'IHEM. Tout comme dans le cas des enseignants, l'exigence de qualité s'impose. Selon le promoteur, « *ils sont des professionnels spécialisés* ». « *Les professionnels spécialisés s'entendent des personnes qui ne sont pas recrutés avec un contrat d'universitaire mais qui sont des spécialistes soit de la gestion générale, soit dans certains domaines comme la finance ou la logistique ou encore dans des créneaux particuliers tels que la qualité ou l'accroissement des effectifs, voire dans des domaines apparentés à l'enseignement tels que l'aide à l'apprentissage. Ces caractéristiques les distinguent des dirigeants* »

d'universités comme les présidents ou vice-présidents ou encore les chefs d'établissement ». « Je ne veux pas dire par là cependant que les universitaires ne sont pas aussi eux-mêmes des professionnels. Du fait qu'aujourd'hui les établissements sont obligés d'opérer simultanément à l'échelle mondiale et locale, ils sont devenus des organisations complexes. ». « En d'autres termes, ils ont de plus en plus besoin de personnes capables de contextualiser l'activité universitaire par rapport aux mutations de l'environnement ».

Outre le personnel universitaire habituel, chargé de l'ensemble des programmes d'enseignement et de recherche, les personnels d'appui doivent comprendre :

- Les informaticiens;
- Les comptables;
- Les financiers;
- Les gestionnaires des ressources humaines;
- Les techniciens des surfaces;
- Les assistants administratifs etc.

Les activités ci-après incombent à chaque personnel :

1) Planification

L'employé met en place une série de mesures ou d'événements afin d'atteindre un objectif ou de réaliser un projet. Il planifie et organise son travail et ses priorités dans le cadre de ses activités quotidiennes normales.

2) Initiative

L'employé fait preuve d'initiative et de créativité pour suggérer des améliorations et produire des résultats positifs. Il est proactif et autonome. Il se montre disponible et enclin à se surpasser, au besoin.

3) Excellence du service

L'employé adopte une attitude positive, fait preuve de compétence et de professionnalisme, respecte la communauté, agit avec bienveillance et attention et trouve des solutions.

4) Travail d'équipe et coopération

L'employé coopère et collabore bien avec les autres membres de l'équipe afin d'atteindre des objectifs communs. Il accepte et formule des critiques constructives. Il modifie son comportement afin d'atteindre les objectifs de l'équipe.

En définitive, le promoteur citant Dunkin [2005] décrit les six objectifs de base d'une stratégie de ressources humaines qui permet aux établissements de surmonter les difficultés qu'ils rencontrent pour soutenir la concurrence dans la course au recrutement et au maintien en poste d'un personnel créatif et de grande qualité, compte tenu de l'environnement de plus en plus dynamique dans lequel les **travailleurs du savoir** opèrent. Ces objectifs sont les suivants :

- Déterminer l'effectif de personnel nécessaire, ce qu'il doit faire, comment il doit le faire et comment il convient de l'organiser et de l'administrer ;
- Analyser les qualifications nécessaires et combler tout déficit de personnel ;
- Attirer un personnel d'excellence et le retenir ;
- Gérer ses performances ;
- Récompenser et reconnaître les performances ;
- Valoriser le personnel.

Les valeurs, le cœur de la culture

La démarche qualité doit guider le recrutement du personnel dans son ensemble de la sorte qu'on ait « *the best man or the best woman at the best place* ». Le personnel d'appui doit travailler aux côtés de l'universitaire normalement chargé de la gestion comme le président ou vice-président chargé des questions universitaires.

La culture de la qualité à l'IHEM repose en fait sur des valeurs qui doivent être partagées par toute la communauté universitaire, soit les enseignants, les étudiants et le personnel administratif. La clé pour y arriver, c'est de « *prendre le temps de bien définir les valeurs prioritaires qui sous-tendent le processus de qualité parce que c'est ce qui lui donne une cohérence* ». Quelques valeurs énumérées qui favorisent l'instauration d'une culture de la qualité dans l'enseignement supérieur sont : la réflexivité, la responsabilisation, la communication et l'approche systémique.

« Je suis aussi d'avis que *les valeurs derrière la culture de la qualité sont près de celles de l'IHEM pour avoir une bonne intégration* », « *L'IHEM s'assure aussi que les valeurs se concrétisent dans les comportements sur le campus* ».

A titre d'exemple, la valorisation de l'enseignement à l'IHEM utilise les portfolios pour aider les professeurs à accroître leurs compétences en pédagogie et à mettre en valeur l'évolution de leurs pratiques. Nous en tenons compte dans les décisions et dans les promotions accordées.

«Tout système de qualité doit répondre à différentes attentes qui peuvent être contradictoires et c'est très important de prendre le temps d'atténuer ces tensions, de se mettre d'accord sur les règles du jeu.»

Il ne faut pas négliger non plus le rôle des leaders pour assurer la cohérence et la pertinence de la démarche qualité et susciter l'adhésion.

«Pour y parvenir, nous rendons explicite la relation entre les valeurs qu'on priorise et les décisions qui ont été prises. Il n'y a pas qu'une seule bonne façon de faire : tout dépend de la valeur qu'on veut privilégier. Prendre le temps d'expliquer les raisons des décisions permet d'asseoir la cohérence d'un système de qualité.»

Et bien sûr, il faut ensuite communiquer ses bons coups pour qu'ils se multiplient. Et être patient.

«La recherche sur le changement culturel montre que l'enracinement d'une culture de la qualité prend du temps. Il faut donc avancer avec une certaine vigueur mais avec persévérance, tout en s'inscrivant dans la durée. C'est ainsi qu'on peut arriver à un véritable changement culturel.»

Il faut protéger les ressources clés possédées par l'entreprise. En ce qui concerne l'IHEM, les fonds nécessaires pour démarrer le projet sont constitués de l'apport personnel du promoteur.

Le label IHEM bénéficie d'une protection au niveau de l'Organisation Africaine de la propriété intellectuelle (OAPI).

Toute entreprise doit protéger ses ressources clés car elles contribuent à former son avantage concurrentiel. Elles lui apportent un « *petit plus* » qui lui permet de se distinguer de ses concurrents. Elle peut même disposer d'une certaine avance sur eux, si cet avantage est difficilement copiable ou imitable.

Elle a donc intérêt à mettre à l'abri les ressources clés dont elle dispose, surtout en matière de propriété intellectuelle. Une fois encore, les moyens sont nombreux : dépôt d'un copyright, enregistrement d'une marque, dépôt d'un brevet, protection des dessins et modèles. Ils doivent être adaptés à la nature de la ressource et à la finalité poursuivie.

Les ressources humaines à l'IHEM, « *sont complétées par les ressources matérielles à la hauteur de nos ambitions* ».

1.1.2 Les ressources matérielles

L'excellence est la pierre angulaire du milieu universitaire, mais la quête de la qualité a acquis un nouveau caractère d'urgence au cours des dernières années. Le promoteur de l'IHEM en est pleinement conscient. C'est ainsi que la qualité des ressources humaines doit cohabiter avec celle des infrastructures : salles de cours, laboratoires scientifiques, aires de jeu, bibliothèques, salles multimédia... mais le promoteur met l'accent sur la forte intégration des TIC dans le fonctionnement de l'IHEM.

A l'IHEM, « *Les technologies de l'information et de la communication boostent les processus d'enseignement et d'apprentissage et améliorent les stratégies de réussite des étudiants* ».

« *Les technologies de l'information et de la communication ont la capacité d'influencer tous les aspects de nos besoins académiques et pédagogiques* » souligne le promoteur de l'IHEM.

« *Aujourd'hui, la technologie de l'information est la principale clé de la productivité, de la concurrence, de la richesse et du confort. C'est pourquoi l'économie mondiale connaît des évolutions et des progressions très rapides, en raison du passage d'une économie basée sur la fabrication à une économie basée sur la technologie et l'information. L'utilisation de la technologie ne cesse de croître dans notre vie quotidienne, au travail et dans les milieux éducatifs. Partout où on regarde, il y a des personnes qui interagissent avec leurs téléphones portables, leurs ordinateurs portables, leurs tablettes, etc. La technologie de l'information est devenue un outil très important pour faciliter nos activités quotidiennes. Elle permet de simplifier les tâches les plus difficiles et de les rendre plus efficaces* ».

A l'IHEM, déclare le promoteur « *Nous acceptons l'utilisation de cette technologie comme un outil qu'il faut comprendre* ». « *La technologie permet à notre institution, une diffusion instantanée des connaissances et une communication plus rapide et plus efficace. En outre, la technologie permet aux étudiants de s'engager et d'apprendre d'une manière qu'ils n'avaient jamais connue auparavant dans une salle de classe* ». « *Mais il nous faut de façon permanente rechercher des approches permettant d'accroître l'acquisition d'une éducation de meilleure qualité grâce aux TIC afin de développer le potentiel de nos étudiants. Par conséquent, nous devons considérer les TIC comme un*

carburant qui augmente la vitesse des activités académiques et de la bonne administration dans notre institution ».

Mais concrètement comment est-ce que ces idées se traduisent dans le BM de l'IHEM ?

Dans le business model, cela se traduit par des prescriptions :

- Encouragement de chaque étudiant à se doter d'un ordinateur portable ;
- Adoption de l'Internet Haut débit disponible pour tous ;
- Création d'une bibliothèque numérique ;
- Création d'une plate forme intranet favorisant des échanges entre étudiants, professeurs et personnel administratif...
- Systématisation de l'utilisation du power point pour dispenser les enseignements ;
- Création de filières de formation dans le domaine des TIC;
- La dotation de l'IHEM en équipements « *soft* » ou « *Hard* » dans le strict respect de la démarche qualité prônée par le promoteur. Pour cela, l'accent est mis sur l'acquisition des équipements de pointe. Ces conditions si elles sont réunies, permettent de faire face aux défis auxquels je dois faire face. « *Mais il y a le nerf de la guerre, l'argent* ».

Il est donc impérieux que nous nous y penchions à travers l'examen des ressources financières : objet des développements qui suivent.

1.1.3. Les ressources financières

Les ressources financières regroupent tous les fonds nécessaires à l'entreprise pour mener son activité, gérer son activité en régime de croisière et développer de nouveaux projets. Il s'agit du capital social sous toutes ses formes (apports de l'Associé unique, crowdfunding, ...), etc. Dans le cas d'espèces, deux sources de financement sont mises à profit :

Les fonds propres (Autofinancement) (50%);

Les droits universitaires (50%).

Le Business plan reprend intégralement le tableau de financement, le tableau emplois-ressources, les bilans prévisionnels des 3 premières années de fonctionnement et les comptes d'exploitation prévisionnelle sur la même durée. Dans tous les cas, il s'agit de veiller à ce que le projet soit viable pour assurer à la fois sa performance sociale (octroi des bourses aux étudiants, traitement des cas de vulnérabilité, vie étudiante, aides diverses...) et sa performance financière.

« Ces ressources doivent contribuer à la réalisation efficace de nos activités » souligne le Promoteur. Il convient à présent de se pencher sur les activités de l'IHEM.

1.2- Activités

Comme toute institution de l'enseignement supérieur, l'IHEM évolue dans trois domaines d'activités stratégiques :

- L'enseignement;
- La recherche;
- L'appui au développement.

1.2.1-L'enseignement

Nous nous sommes précédemment penchés sur les qualités requises pour avoir le statut d'enseignant à l'IHEM. Il convient maintenant de s'appesantir sur les exigences de l'enseignement à dispenser : un enseignement de qualité, toute chose restant égale par ailleurs. Les enseignements doivent s'inscrire dans le système Licence- Master- Doctorat. Chaque enseignement doit inclure la théorie, les travaux dirigés ou pratiques ainsi que le travail personnel de l'étudiant. L'évaluation de chaque enseignement prend en compte les contrôles continus, les examens de fin de semestre, ou de fin de cycle et l'examen de rattrapage.

1.2.1.1 Des contenus de programmes d'enseignement

En premier lieu, l'intérêt de cette entrée est de considérer que la définition du contenu de ce qui est enseigné, et des manières de l'enseigner, relève de choix qui ne sont ni évidents ni naturels, et qu'il s'agit alors d'analyser. Cet enjeu est notamment au cœur de la notion de « *recontextualisation* », développée par Basil Bernstein [2007] et fréquemment mobilisée dans les travaux sur le curriculum. Celle-ci désigne l'ensemble des mécanismes par lesquels des savoirs (scientifiques, professionnels, d'expérience...) sont sélectionnés – ou au contraire exclus – dans des enseignements, mais aussi la manière dont ils vont être mis en forme, retraduits et reformulés au cours du processus. Par exemple, les sciences de l'ingénierie enseignées à l'école ne sont pas qu'un décalque des savoirs scientifiques maniés par les chercheurs en ingénierie. Elles en constituent une reconstruction, pensée selon des moyens et des objectifs pédagogiques spécifiques, produite par tout un ensemble d'acteurs sociaux : services ministériels, sociétés savantes, enseignantes et enseignants, etc. Cette recontextualisation ne se réduit pas à des opérations « *techniques* » ou « *neutres* », qui consisteraient par exemple à « *simplifier* » des savoirs pour les rendre enseignables. Au contraire, tout l'enjeu est de

comprendre en quoi ces opérations peuvent être orientées par des idéologies, des intérêts, des logiques institutionnelles ou des hiérarchies sociales. Il ne s'agit pas d'affirmer que les savoirs enseignés seraient entièrement déterminés par ces facteurs, mais bien de comprendre l'imbrication entre des dynamiques cognitives et sociales.

En second lieu, l'intérêt d'une entrée par le curriculum est de permettre la description d'ordres, de structures ou de processus méso-sociologiques, qui médient les relations entre des pratiques localisées et des phénomènes macrosociaux. Ce qui s'observe en classe est, au moins pour partie, le résultat d'un ensemble de choix réalisés en amont dans la conception et l'organisation des enseignements, qui sont eux-mêmes le produit de relations entre différents acteurs, disciplines ou institutions.

Dans le projet IHEM, la grille des programmes par filière et domaine d'enseignement comprend des unités d'enseignements fondamentaux, des unités d'enseignements transversaux, et des unités d'enseignements optionnels. Ces unités doivent être complétées par des stages en entreprise. Les contenus de cours doivent prendre en compte les attentes de la société, du monde professionnel et pourquoi pas des exigences à l'international ? Chaque enseignement doit présenter des pré-requis que l'étudiant doit pouvoir justifier. Le contenu de chaque enseignement doit être le fruit d'un travail concerté au sein de chaque département concerné.

« *Nous devons proposer des pédagogies nécessaires pour former des jeunes qui vivent déjà dans une « humanité digitale ».* C'est aussi pour cela que les intitulés de cours dans les programmes arrêtés évoluent. On ne parle plus simplement de « *marketing* », de « *supplychain* » ou de « *stratégie d'entreprise* » **mais d'enseignements interdisciplinaires encapsulés dans des challenges.**

Pour répondre à ces défis nous devons également faire évoluer les espaces dans nos campus pour mieux mettre en œuvre une pédagogie qui réponde à des situations réelles. Sur nos campus toute une vie associative, bien caractérisée par notre « junior entreprise », permet également cette mise en situation permanente des étudiants.

1.2.1.2 Ressources consacrées à la politique de qualité appliquée à l'offre de formation

Selon le promoteur, « *L'IHEM identifie les ressources nécessaires à la politique de qualité qu'il entend mettre en place, qu'elles soient humaines, techniques, matérielles, financières ou infrastructurelles. Ce qui suppose une stratégie centrée sur la performance (objectifs ciblés – résultats attendus et mesurables – ressources à mobiliser) en fonction des activités de formation développées, et donc des objectifs*

ciblés de la politique de qualité et des résultats attendus. Dans le cadre d'une stratégie partenariale, il s'agit de privilégier une diversification des ressources selon une logique de cofinancement avec effet de levier. En fonction des objectifs de chaque partenaire, il s'agit surtout de s'assurer de la cohérence des différents apports, c'est-à-dire de la complémentarité des ressources au service des objectifs ciblés de la politique de qualité, et des résultats attendus. L'IHEM programme les principales étapes qui rythment la mise en place de la démarche-qualité. Outre les menaces et les opportunités en relation avec la mise en place de la politique de qualité, cette programmation intègre dans sa définition, certaines étapes jugées essentielles à son pilotage :

- La mise en place une offre de formation du personnel à la démarche-qualité ;
- La définition d'un dispositif d'autodiagnostic de la qualité des projets de formation de l'institution ;
- La mise en place des plans d'amélioration de la qualité des projets de formation développées par l'IHEM à travers des mesures correctrices et innovantes ;
- La définition des plans de communication, tant internes qu'externes, au service de la politique qualité;
- La définition d'un dispositif de suivi et d'évaluation de la démarche-qualité, et des résultats du pilotage sur lequel elle s'appuie.

Une fois de plus, le promoteur insiste sur le rôle moteur que doit jouer le numérique : « *Je ne ménagerai aucun effort pour faire bénéficier des activités académique de l'IHEM des vertus du numérique ; j'insiste sur les attentes suivantes du numérique :*

1. Faciliter un accès constant au sein du campus comme en dehors ;

Les étudiants sont aujourd'hui plus mobiles que jamais, et souhaitent avoir accès à la totalité de leurs fichiers, à leurs applications et à l'environnement informatique de leur école, partout où une connexion internet est disponible. Cela est de nature à favoriser la collaboration entre eux, que ce soit sur le même campus ou à l'autre bout du monde. L'environnement universitaire est bien entendu très différent de celui d'une entreprise ordinaire. Les étudiants souhaitent souvent utiliser leurs propres équipements informatiques mobiles, plutôt que ceux fournis par l'établissement. L'essentiel, dans ce cas, est de leur donner accès à l'environnement informatique de l'école, avec l'ensemble de leurs applications et fichiers, à partir de tout appareil de leur choix, où qu'ils se trouvent. La centralisation des applications et des fichiers peut faciliter la collaboration indépendamment des distances, tandis que les étudiants ont la garantie de disposer d'applications à jour, sécurisées et stables.

Au-delà des classiques applications bureautiques, les étudiants issus de certaines disciplines telle que l'ingénierie, ont besoin d'accéder à du matériel très performant et à de puissants logiciels personnalisés. Au lieu d'obliger les étudiants à se rendre en salle informatique et à s'y disputer une place, il est plus judicieux de créer un environnement de postes de travail virtuels qui puisent dans la vaste puissance informatique d'un système central, en complément de leurs propres ressources plus réduites. Là encore, le regroupement de la puissance de traitement et des données dans un « datacentre » qu'on pourrait appeler centre de calcul devrait permettre aux étudiants de collaborer sur des projets informatiques partout où ils se trouvent, tandis que les données demeurent à l'abri.

2. Réduire les coûts de gestion informatique sur les campus de l'IHEM

Les équipes informatiques sont mises sur pieds pour superviser, gérer et sécuriser un large réseau de divers équipements interconnectés entre différents campus de l'IHEM. Ils doivent ajouter de nouveaux utilisateurs, en les dotant de droits d'accès et de logiciels appropriés, mais aussi en désactiver certains régulièrement par souci de sécurité des données. Dans tous les cas, il faudra alléger les tâches de gestion pour respecter les budgets. L'abandon d'un modèle traditionnel de déploiement des postes de travail peut contribuer à réduire les coûts et améliorer la qualité de service pour les étudiants. Les administrateurs informatiques des universités ont à leur disposition de nouvelles solutions pour tirer parti des technologies de virtualisation des postes de travail. Des appliances hyperconvergées et une tarification mensuelle par utilisateur permet aux projets de démarrer à petite échelle puis de monter rapidement en puissance suivant les besoins, sans investissements importants au départ. Ces dispositifs fournissent également des capacités de gestion centralisées permettant aux administrateurs d'avoir une bonne visibilité de chaque appareil connecté au réseau et de coordonner en conséquence l'ensemble des mises à jour et des utilisateurs associés. Grâce à cette gestion centralisée, les équipes informatiques sont aussi en mesure de régler à distance toute sorte de problèmes informatiques, sur toute machine et toute partie du réseau, ce qui réduit le temps consacré au dépannage physique et donc le coût de la gestion du parc informatique.

3. Centraliser et sécuriser les données confidentielles des chercheurs et des étudiants

Les établissements d'enseignement supérieur se voient confier de grandes quantités de données sensibles appartenant à des milliers d'étudiants et à leur personnel. Alors que les données numériques sont devenues une monnaie d'échange mondiale, des personnes

malveillantes intensifient leurs tentatives de vol de données et les universités doivent renforcer leurs défenses en réponse. Il est d'ailleurs important de noter que les universités et autres établissements d'enseignement supérieur sont de plus en plus la cible d'attaques de ransomware, mettant des données critiques à la merci de pirates.. Les universités doivent donc veiller à ce que ces données ne soient à aucun moment stockées sur le terminal où elles sont vulnérables aux attaques sans entraver l'accès des étudiants à leurs systèmes, applications et données partout ils se trouvent. Le regroupement de toutes les données et applications dans le datacenter les met hors de portée des cyberattaques ciblant les postes de travail. A l'égard des travaux de recherche de pointe menés au sein des universités, il est impératif de protéger les données (souvent sensibles) en rapport avec ces travaux, dont la centralisation permet d'assurer à la fois l'accessibilité et la sécurité ».

A la question de savoir pourquoi mettre tant l'accent sur les réseaux sociaux ? Le promoteur répond :

« L'intérêt d'avoir recours aux réseaux sociaux pour un formateur indépendant ou un organisme de formation est pluriel. Détaillons en quelques-unes;

- Créer et entretenir son réseau grâce à un profil personnel, principalement sur LinkedIn, en gardant le contact avec d'anciens participants, des prospects identifiés et tout contact avec lequel une affinité s'est tissée;*
- Donner de la visibilité à son activité en présentant ses offres, notamment les nouvelles, mais aussi pour montrer la vie de l'organisme de formation;*
- Être identifié comme un expert de son secteur par la diffusion de contenus de qualité ».*

L'IHEM en dehors des enseignements de qualité fait également de la recherche une priorité, objet des développements qui suivent.

1.2.1.1.3 De l'évaluation des étudiants

Le promoteur regrette la manière dont les étudiants vivent l'évaluation dans certains pays d'Afrique au sud du Sahara. Il plaide pour différentes formes d'évaluation adaptées à des objectifs bien précis : évaluation à la demande pour s'auto-évaluer, questionnaire de type QCM pour vérifier l'acquisition des connaissances, questions ouvertes pour les compétences...

Il y a une période de révision avant les examens appuie-t-il. De toutes les façons, souligne le promoteur, notre BM prévoit un dispositif permettant d'évaluer les

apprentissages en profondeur. Il faut préparer les étudiants à l'évaluation et les outiller pour qu'ils apprennent à effectuer leur jugement par eux-mêmes pour mieux progresser.

Une fois de plus, fait remarquer le promoteur, la démarche qualité doit être omniprésente dans la confection des épreuves, les éléments de corrigé, le traitement des notes, les délibérations, la publication des résultats, la gestion des requêtes puisque notre slogan porte sur zéro requête par session d'examen. Grâce à la digitalisation, nous n'aurons pas besoin de babillard pour publier les résultats. Chaque étudiant aura la possibilité de consulter son résultat sur son téléphone mobile ou un autre terminal de son choix. Un diagramme en bâtons accompagnera les résultats de chaque étudiant pour situer sa performance académique par matière à celle de l'étudiant faible, moyen ou fort. Dans tous les cas, l'éthique doit se placer au cœur du processus d'évaluation pour assurer sa crédibilité.

Une école comme l'IHEM en dehors des enseignements de qualité doit également faire de la recherche une priorité, objet des développements qui suivent.

1.2.2 La recherche

Le lien entre la recherche et l'enseignement peut être conçu de façon différente mais des universitaires et des étudiants, représentant un éventail relativement large d'établissements, témoignent de ce que ce lien représente pour eux et des raisons pour lesquelles ils lui attachent de la valeur. La documentation récente dans ce domaine fait en général état d'un lien entre la recherche, l'enseignement et les études. On estime important que le processus d'enseignement et d'acquisition de connaissances bénéficie de l'éclairage de la recherche aux fins suivantes :

1. acquérir et évaluer dans une optique critique des connaissances de fond en partant de l'hypothèse que ce savoir est partiel et est en voie d'être enrichi et revu dans un environnement maîtrisé ;
2. comprendre les processus par lesquels ces connaissances sont acquises ;
3. acquérir la capacité de pratiquer une investigation rigoureuse, sanctionnée par un cercle épistémique ou un établissement.

Les études en soi n'indiquent pas si l'acquisition de connaissances, basée sur la recherche, vise tous les étudiants du supérieur. Les objectifs, l'utilité et le contexte d'un processus d'enseignement et d'acquisition de connaissances, éclairé par la recherche, ont été décrits selon deux grands points de vue. Le premier reste ancré dans les activités, les identités, les cultures et les établissements de type universitaire. Les

étudiants sont initiés à l'acquisition de connaissances dans ce contexte et peuvent en tirer parti et même s'approprier définitivement les avantages qu'ils en retirent. L'hypothèse de base est qu'une hiérarchisation du savoir est admise et que celle-ci est du ressort des universitaires. Selon une optique plus large, il convient de définir les objectifs et l'utilité des processus d'enseignement et d'acquisition de connaissances, éclairés par la recherche, en tenant compte de l'évolution des sociétés dans lesquelles ils se déroulent désormais. Dernièrement, c'est sous cet angle qu'un certain nombre d'éminents spécialistes de l'enseignement supérieur ont cherché à les justifier soit de façon analytique, soit en se référant à des études empiriques.

Selon eux, il y a deux façons d'envisager le lien entre la recherche et le processus d'enseignement et d'acquisition de connaissances dans les sociétés contemporaines « basées sur le savoir ».

1. Les sociétés du savoir sont tributaires d'une investigation systématique ou rigoureuse sans laquelle elles ne peuvent avancer économiquement et socialement ni résoudre leurs problèmes. La principale utilité d'un processus d'enseignement et d'acquisition de connaissances, éclairé par la recherche, est que les étudiants acquièrent des attitudes, des techniques et des compétences qui leur permettent d'adopter les rôles appropriés et qu'il fournit des formes de savoir aussi fiables que possible dans un contexte où ce savoir exige de poursuivre les investigations et de résoudre des problèmes.

2. L'une des caractéristiques essentielles des sociétés contemporaines est liée à leur complexité et à la remise en question des connaissances. L'utilité d'un processus d'acquisition et d'enseignement de connaissances, éclairé par la recherche, (autrement dit, le lien recherche-enseignement-études) est que les étudiants apprennent de leurs enseignants comment gérer cette complexité mais aussi comment contribuer à l'élaboration de nouveaux cadres dans lesquels il est possible de comprendre cette complexité.

À bien des égards, ces approches consistent à reformuler des valeurs défendues depuis longtemps. Toutefois, on privilégie désormais le processus au détriment du fond ainsi que l'acquisition de connaissances par les étudiants au détriment de l'enseignement de connaissances par les universitaires. Ces réorientations sont importantes et utiles mais elles risquent de donner une trop grande importance aux modes d'acquisition de connaissances et de sous-estimer l'importance que revêtent les connaissances de fond à la fois dans le processus d'apprentissage et en tant que finalité de ce processus. Les connaissances de fond sont non seulement en soi une ressource pour voir, comprendre et

résoudre des problèmes différemment mais aussi une source de plaisir, de mise en mémoire, d'imagination, de prise de conscience et de valeurs pour l'être humain.

Il existe une relation entre l'enseignement et la recherche. Ces deux activités intellectuelles s'articulent l'une avec l'autre dans la vie et les travaux des universitaires et de leurs étudiants. Il s'agit au premier chef d'examiner l'idée que cette relation est nécessaire, intégrale ou, selon les termes de Ruth Neumann, qu'elle constitue une « *connexion* » [Neumann, 1994]. Comme il ressort clairement de l'ouvrage de Maurice Kogan, la théorie selon laquelle l'enseignement et la recherche ensemble forment le noyau des activités universitaires et, qui plus est, sont d'une certaine façon intrinsèquement liés l'un à l'autre est désormais vivement contestée. Cette mise en cause émane pour une part des acteurs de la politique de l'enseignement supérieur et de la science mais aussi des sociologues qui analysent les forces internes et externes qui séparent ces activités [Clark, 1991 ; 1997]. Cette situation a été renforcée par des recherches empiriques considérables dont la conclusion est qu'il n'y a pas de corrélation statistique évidente entre les performances des universitaires en matière de recherche et d'enseignement [Ramsden et Moses, 1992 ; Hattie et Marsh, 1996] ; [Lindsay et al., 2002]. Le lecteur trouvera cependant une bonne explication des insuffisances d'une grande partie de cette recherche dans Brew et Boud [1995] et Elton [2001], qui eux-mêmes proposent des méthodes plus créatives pour comprendre et évaluer cette relation.

Il n'est peut-être pas surprenant qu'aujourd'hui le discours pour une grande part s'inspire de la thèse selon laquelle la recherche et l'enseignement sont des activités qui ne sont pas seulement distinctes mais qui sont incompatibles dans la vie professionnelle des universitaires.

En consultant le BM de l'IHEM, on s'aperçoit d'une place importante accordée à la recherche. Le promoteur s'exclame : Quel intérêt aurions-nous à recruter des enseignants chercheurs ? A l'évidence, ils doivent d'une part se consacrer aux enseignements et d'autre part à s'investir dans la recherche pour assurer le rayonnement scientifique de notre institution. Pour y parvenir, il est prévu dans le BM la création de laboratoires de recherche. Dans ce cadre, nous commencerons par doter l'IHEM d'un laboratoire dédié à l'entrepreneuriat ». « Une politique consacrée à la recherche au sein de l'IHEM figure en bon pôle dans notre BM. Nous avons déjà une école doctorale pour matérialiser ainsi l'ambition forte que nous portons pour la recherche ».

Le décor étant ainsi planté, on examinera dans cet article jusqu'où l'idée d'un lien entre la recherche et l'enseignement continue d'être influente, quelle signification lui est attribuée, dans quels contextes normatifs et selon quelles conceptions de l'enseignement

supérieur. À cette fin, on commencera par étudier les avis de deux différents groupes d'acteurs à savoir, les universitaires et les étudiants, en mettant à profit les recherches qui leur ont été consacrées, et ensuite on examinera certaines analyses faites récemment de ces questions par d'éminents spécialistes.

L'argument principal avancé est que ce lien, tel que le perçoivent les universitaires et les étudiants, se résume essentiellement à l'interdépendance fonctionnelle de deux missions confiées aux universités. Il trouve ses origines dans les définitions du savoir et de l'enseignement supérieur qui, dans le monde actuel, demeurent pour une large part d'inspiration universitaire. Les récents ouvrages examinés tentent de resserrer les liens conceptuels entre l'enseignement et la recherche et de les replacer dans des arguments axés sur le rôle des étudiants dans l'enseignement et sur les besoins des « sociétés du savoir » contemporaines.

A l'IHEM, « *Nous avons créé des laboratoires de recherche. Dans ce cadre, nous avons commencé par doter l'IHEM d'un laboratoire dédié à l'entrepreneuriat* ». « *Une politique consacrée à la recherche au sein de l'IHEM a été définie* ».

1.2.3 L'appui au développement : L'IHEM, une école entrepreneuriale

Envisagée en termes de Troisième mission, l'université « *entreprise* », également appelée université « *entrepreneuriale* », joue un rôle croissant dans les pays développés. C'est en 1998 que Burton Clark a présenté le concept d'université entrepreneuriale. Il se fondait sur l'étude de cinq universités européennes, Warwick en Angleterre, Strathclyde en Écosse, Twente aux Pays-Bas, Joensuu en Finlande et Chalmers en Suède [Clark, 1998]. Il était arrivé au principal constat suivant : pour être entrepreneuriale, une université doit avoir une culture d'organisation propice à l'esprit d'entreprise, à la fois descendante et ascendante, et en particulier accepter volontiers la prise de risque. Selon lui, une université entrepreneuriale est une organisation où il est normal de prendre des risques lorsque de nouvelles pratiques sont adoptées et où l'esprit d'entreprise consiste souvent à aller jusqu'à l'exploitation commerciale à but lucratif de l'innovation. Les universités se sont transformées en universités entrepreneuriales à la faveur d'une action collective. Clark a noté que cette transformation se produit quand un certain nombre de personnes d'horizons divers se réunissent et se mettent d'accord sur une nouvelle vision de l'organisation.

S'inspirant dans une certaine mesure de Clark et Etzkowitz [2004, pp. 65-66], l'on observe ce qu'ils appellent les « *normes de l'université entrepreneuriale* » :

- la capitalisation des connaissances ;

- l'interdépendance entre l'université, l'entreprise et les pouvoirs publics ;
- l'indépendance de l'université en tant qu'entité ;
- l'hybridation des formes d'organisation pour dénouer les tensions entre interdépendance et dépendance ;
- la réflexivité, dans le sens où la structure interne de l'université change continuellement « *à mesure que changent ses rapports avec l'entreprise et les pouvoirs publics* », et il en est de même de l'entreprise et des pouvoirs publics « *à mesure que leurs relations avec l'université se transforment* » (ibid., p. 66).

Dans le contexte de l'IHEM, « *Nous considérons l'IHEM comme un centre de consultance* ». « *Aborder les activités de conseil dans notre école*», c'est aborder un monde de pratiques très hétérogènes. « *Nous avons créé au sein de l'IHEM un cabinet conseil spécialisé dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat et à la gestion des projets CEMAC Consulting*».

Les quatre grands thèmes opérationnels que ce bureau d'études met en œuvre pour atteindre son objectif de contribution au développement social et économique du Gabon sont :

1. Génération de revenus et de ressources alternatives : y compris des activités telles que la commercialisation de la recherche et des connaissances (la plus courante), les dons d'anciens élèves, les services et produits universitaires, et les fonds de recherche.
2. Collaboration avec des organisations externes : collaboration avec des partenaires industriels et le secteur privé.
3. Production et transfert de connaissances/technologies : production et partage de connaissances pouvant être utiles à la société, et mise en place de services d'incubation, de pôles scientifiques, de centres d'innovation et d'entrepreneuriat.

1.3 Les alliances clés

L'un des éléments pouvant générer des impacts, positifs ou négatifs, dans l'établissement d'une chaîne de valeur est la relation avec les partenaires. Selon certains auteurs [Giaglis, 2001], un bon modèle d'affaires doit explicitement démontrer le besoin d'alliances avec des partenaires qui vont permettre la création d'une proposition de valeur. Toutefois, une bonne alliance doit être basée sur la confiance même si cela est difficile à établir. Une stratégie qui pourrait être utilisée par les entreprises serait d'être un orchestrateur de leur modèle d'affaires [Schweizer, 2005]. Selon l'auteur, une entreprise qui est orchestrateur de son modèle d'affaires s'assure. Dans le cas où une

entreprise est dans la situation inverse, c'est-à-dire qu'elle est alliée avec des partenaires qui sont eux-mêmes, des orchestrateurs de chaîne de valeur, elle pourrait avoir à composer avec de gros problèmes si elle devait vouloir changer son modèle d'affaires.

Dans le cas de l'IHEM, *«L'atteinte des objectifs de notre école est tributaire d'une interdépendance entre notre structure, le monde de l'entreprise, d'autres universités tant nationales qu'internationales, les pouvoirs publics, les organisations internationales d'accréditation et autres. Nous croyons en la création de valeur partagée avec un accent mis sur la qualité»*

La promotion des partenariats entre l'IHEM et des composantes de son environnement : Une stratégie agile pour une meilleure formation et une intégration professionnelle des diplômés.

A ce sujet, le Promoteur est assez prolix. *«Il fait remarquer que l'histoire multiséculaire de l'université nous a permis de percevoir l'enchaînement successif des étapes qui l'ont distinguée ou liée à la société, mais aussi de saisir les pressions et injonctions des différents pouvoirs politiques, économiques avec qui elle a dû composer»*. Si la professionnalisation suppose de repenser la pédagogie universitaire en encourageant des combinaisons de savoirs, bien au delà des savoirs disciplinaires sur leurs versants théoriques, comment concevoir les espaces permettant d'expérimenter les savoirs d'action et les savoirs pratiques ? Peut-on penser seuls les dispositifs professionnalisants, c'est-à-dire à partir des seuls dispositifs universitaires ? Doit-on s'associer à d'autres pour donner corps à deux lieux d'apprentissage pour deux types d'apprentissage ? Quels bénéfices tirer de ces partenariats ? Quelles formes donner à ces dispositifs ? A contrario, quels risques sont associés à ces assemblages. Ne risque-t-on pas d'y perdre son âme et pervertir les restes identitaires d'une communauté constituée, dès sa naissance, d'hommes libres et critiques ? En effet, tout pousse aujourd'hui, aux rapprochements entre universités et entreprises. L'hypercomplexité d'un monde [Demorgon, 2008] qui ne peut plus se penser centralement a engendré la prospérité du terme gouvernance, comme processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions, en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement [Le Gales, 2004].

D'après le promoteur de l'IHEM, « Notre école tisse des relations de partenariat avec les entreprises afin d'améliorer la qualité de l'enseignement dispensé aux étudiants et répondre aux besoins de l'industrie. Le partenariat entre l'IHEM et les entreprises est incontournable. Les retombées sont énormes pour notre institution :

-Stages académiques pour nos étudiants ;

-Confection des programmes en collaboration avec les entreprises (Dans ce cas, le partenariat vise à dispenser une formation dont le contenu sera conjointement élaboré par les deux parties, tout en respectant le programme d'enseignement officiel) ;

Contrat d'apprentissage ;

Collaboration avec des organisations de certification ;

Collaboration avec des réseaux d'universités ;

Collaboration avec l'Agence Universitaire de la francophonie ;

Collaboration avec la Commission de l'Union Européenne pour pouvoir favoriser la mobilité des étudiants et celle des enseignants, le partage avec d'autres écoles de projets communs, les bourses...

Toute autre forme de partenariats qui devrait favoriser l'émergence de notre école ».

En définitive poursuit-il, « *L'ambition d'excellence de notre école est couplée à un souci constant de la qualité des liens avec son environnement tant national qu'international* ».

La viabilité de tout projet dépendant d'une combinaison optimale des facteurs de production, il importe que nous nous intéressions à la structure des coûts.

1.4. la structure des coûts

Un projet d'entreprise génère des frais, que l'on regroupe traditionnellement au sein de deux grandes familles. Il y a, tout d'abord, les dépenses dont le montant reste stable quel que soit le niveau de l'activité. On les appelle les coûts fixes. Il existe, à l'inverse, des frais dont le montant varie en fonction de l'activité : plus le niveau de l'activité est élevé, plus les frais sont importants. Ces derniers s'appellent des coûts variables.

La méconnaissance de la structure des coûts d'un projet est à la source de nombreuses et graves difficultés dans son exécution. La structure des coûts décrit tous les coûts inhérents à un modèle économique. ». L'objectif visé est de s'assurer que le chiffre d'affaires généré par le projet sera suffisamment important pour couvrir les coûts et dégager des bénéfices. Cela passe notamment par l'évaluation des coûts fixes et variables et le calcul du seuil de rentabilité du projet. Bien entendu, d'autres critères d'appréciation de la rentabilité d'un projet pourraient être mobilisés (Valeur actuelle nette, Taux de rentabilité interne...).

Dans le BM de l'IHEM, nous avons identifié les informations relatives à sa structure des coûts et qui portent sur les éléments ci-après :

1.1.1 Le seuil de rentabilité

Pour calculer le seuil de rentabilité du projet IHEM, on a recensé les postes de charges fixes ainsi que ceux de charges variables comme le montre le tableau suivant

Tableau 18 :Le seuil de rentabilité

Charges fixes	Charges variables
Loyers des locaux	Vacations des enseignants
	Fournitures de bureau
Polices d'assurance diverses	Frais de sous-traitance
Abonnements divers (Bibliothèque, logiciels, internet..)	Frais d'organisation des cérémonies (diplomation et autres)
Amortissement des immobilisations	Achat de consommables
Salaires fixes	Consommation d'énergie comme l'électricité et l'eau
Certains honoraires fixes	Frais de réception
Déclarations spontanées d'impôt et taxes	Bourses aux étudiants
Commissions fixes	Voyages d'études
Frais de sous-traitance fixe	Commissions variables
Prime de recherche aux enseignants	Frais de sous-traitance variables
	Frais de fonctionnement des laboratoires

À quoi sert le calcul des charges fixes et variables ?

Distinguer les charges variables des charges fixes, et les suivre via un tableau de bord, permet de piloter l'entreprise et de mesurer :

- la rentabilité du modèle économique,
- le poids de ses différents coûts sur le chiffre d'affaires.

Il sert ainsi :

- à établir
 - le plan de trésorerie,
 - le compte de résultat ;
- à calculer
 - la marge sur coût variable,

la marge commerciale,

le seuil de rentabilité, etc.

Dans le BM de l'IHEM, nous nous sommes penchés en premier lieu sur les coûts variables. Ils ont fait l'objet d'une décomposition et d'une estimation avec la plus grande précision possible. La même chose a été faite en ce qui concerne le chiffre d'affaires.

Rendu à ce stade, il a été possible de calculer le taux de marge sur coûts variables :

Taux de marge sur coûts variables = [chiffre d'affaires – coûts variables] / chiffre d'affaires, puis le seuil de rentabilité .

Seuil de rentabilité = coûts fixes / taux de marge sur coûts variables

1.4.2 Les différents moyens d'améliorer la rentabilité

Dans le BM de l'IHEM, nous avons identifié trois leviers majeurs pour accroître progressivement la rentabilité :

Augmenter votre chiffre d'affaire prévisionnel,

Limiter l'importance des charges fixes,

Améliorer la marge dégagée sur les coûts variables.

Lors de nos enquêtes nous avons été informés sur le fait que certains établissements d'enseignement supérieur privé en Afrique Centrale ont été confrontés, dans la période récente, à un accroissement de leurs charges pour assurer leur développement, améliorer la qualité de leurs formations et obtenir les accréditations qui les certifient, adosser leurs formations à la recherche afin de faire face à des enjeux de concurrence nationale et internationale et garantir un haut degré d'attractivité de l'établissement.

L'accroissement des dépenses peut être lié aux salaires très élevés consentis pour recruter des enseignants chercheurs de haut niveau, mais aussi au recrutement de personnels pour maintenir et renforcer l'encadrement de proximité des étudiants. La ventilation fonctionnelle du budget de l'année N de l'IHEM révèle que 20 % des charges sont dédiées à l'accompagnement et au suivi personnalisé des étudiants et correspondent à 40 % du total des dépenses liées à l'enseignement. L'augmentation des frais de scolarité perçus sera le principal instrument de financement des besoins budgétaires supplémentaires. Nous pourrions également procéder à l'extension progressive de l'offre de formation en vue de bénéficier d'un « effet volume ». L'IHEM entend donc accroître de manière significative sa capacité d'accueil dans les formations

traditionnelles tout en procédant également à une diversification de l'offre, en créant de nouvelles formations dans différents domaines ou à des niveaux dans lesquels le présent modèle d'affaires n'a pas intégré.

Les développements consacrés à la présente section ont permis de dérouler la chaîne de valeur de l'IHEM. Il a été ainsi abordé les ressources clés (tangibles et intangibles), les activités clés (processus de création de la valeur), les alliances clés ainsi que la structure des coûts. Une combinaison optimale de ces éléments devrait favoriser la proposition de valeur aux étudiants, parents et monde professionnel. Cette proposition de valeur fera l'objet des développements qui suivent.

Vous pouvez, tout d'abord, agir sur les revenus et augmenter votre chiffre d'affaires prévisionnel. Voyez dans quelle mesure vous pourriez augmenter le prix de vente de vos biens/services et augmenter le nombre de ventes en tant que tel. Attention toutefois, soyez cohérent dans votre démarche. Souvenez-vous du positionnement stratégique, du couple « prix/valeur » de votre offre et des prix proposés par vos concurrents.

La seconde possibilité a pour objectif de diminuer le montant des coûts fixes.

Enfin, le troisième levier repose sur l'analyse de la valeur et la minimisation des coûts. Elle consiste à étudier la chaîne de valeur de l'entreprise, à repérer les éléments qui ont réellement de l'importance aux yeux des consommateurs et, par différence, à optimiser financièrement les postes de dépenses qui n'ont aucune valeur pour la clientèle (en sous-traitant par exemple).

Certains établissements ont été confrontés, dans la période récente, à un accroissement de leurs charges pour assurer leur développement, améliorer la qualité de leurs formations et obtenir les accréditations qui les certifient, adosser leurs formations à la recherche afin de faire face à des enjeux de concurrence nationale et internationale et garantir un haut degré d'attractivité de l'établissement. L'accroissement des dépenses peut être lié aux salaires très élevés consentis pour recruter des enseignants-chercheurs de haut niveau, mais aussi au recrutement de personnels pour maintenir et renforcer l'encadrement de proximité des étudiants. La ventilation fonctionnelle du budget de l'année N de l'IHEM révèle que 20 % des charges sont dédiées à l'accompagnement et au suivi personnalisé des étudiants et correspondent à 40 % du total des dépenses liées à l'enseignement. L'augmentation des frais de scolarité perçus sera le principal instrument de financement des besoins budgétaires supplémentaires. Nous avons également procédé à l'extension progressive de l'offre de formation en vue de bénéficier d'un « *effet volume* ». L'IHEM a donc accru de manière significative sa capacité d'accueil dans les formations traditionnelles tout en procédant également à une

diversification de l'offre, en créant de nouvelles formations dans différents domaines ou à des niveaux que le présent modèle d'affaires n'avait pas été intégré.

Les développements consacrés à la présente section ont permis de dérouler la chaîne de valeur de l'IHEM. Il a été ainsi abordé les ressources clés (tangibles et intangibles), les activités clés (processus de création de la valeur), les alliances clés ainsi que la structure des coûts. Une combinaison optimale de ces éléments favorise la proposition de valeur aux étudiants, parents et monde professionnel. Cette proposition de valeur fera l'objet des développements qui suivent.

SECTION 2 : PROPOSITION DE LA VALEUR

Nous nous intéressons ici aux différents segments d'étudiants visés (Paragraphe 1) ainsi qu'à la proposition de valeur qui définit l'ensemble des services offerts par l'IHEM qui crée de la valeur pour chaque segment d'étudiants donné (Paragraphe 2).

2.1-Segments clients

Nous nous pencherons successivement sur des rappels, le statut ATE et la formation professionnelle continue.

2.1.1 Quelques rappels

Segmenter consiste à découper un marché en sous-groupes de clients homogènes, qualifiés selon des critères précis. En fonction des objectifs poursuivis, plusieurs « *modèles* » de segmentation sont envisageables : La segmentation par la valeur : l'entreprise cherche à orienter ses moyens et actions prioritairement vers ses clients à forte valeur pour les fidéliser. Les segmentations opérationnelles : pour cibler les actions de marketing opérationnel/relationnel. Les segmentations par les besoins : lorsque l'entreprise cherche à développer une gamme d'offres répondant à des attentes clients. Segmenting a market is to cut into homogeneous subgroups of customers, qualified according to specific criteria. Several segmentation "models" are possible, depending on the objectives pursued: Value segmentation: the company is focusing resources and actions, on a priority basis, toward its high-value customers to build loyalty, and to move up the value of other clients. Operational segmentation: targeting actions in operational and relationship marketing.

Needs-based segmentations: when the company is aiming to develop a range of offers to meet customer expectations. La segmentation permet d'orienter les actions marketing et commerciales et d'adopter une démarche différenciée selon le type de clients ciblés. Différents modèles de segmentation sont envisageables ; les critères de segmentation sont choisis en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise...

Les segments clients du business model canvas sont les profils types qui représenteront le cœur de la clientèle. L'identification des segments clients est cruciale car c'est elle qui va dicter le ciblage de l'entreprise, c'est-à-dire la manière d'atteindre ces consommateurs. Pour déterminer si un groupe de consommateurs est homogène, et donc qu'il forme un segment client, il faut croiser plusieurs critères. Ces critères sont socio-démographiques, psychologiques et comportementaux. Au sein du business model canvas, les segments clients sont étroitement liés à la relation client et aux canaux de distribution. Ces trois cases peuvent être lues comme étant la partie « *Comment vendre ?* » du business model canvas.

Chaque segment client a ses propres attentes, il faut donc adapter les relations client du business model canvas à mettre en place. À noter que plusieurs segments client différents peuvent partager la même sensibilité à un type de relation client du business model canvas (par exemple le self-service). Il est aussi possible qu'il soit nécessaire d'établir plusieurs relations client pour séduire un seul segment client.

De la même manière, les canaux de distribution du business model canvas sont dépendants des segments clients identifiés. La façon dont l'entreprise délivre son offre doit être en adéquation avec les attentes des consommateurs, sans quoi ils se dirigeront vers une autre offre.

Comment identifier les segments clients ?

Pour identifier les segments clients que l'entreprise va cibler, il faut croiser trois critères :

socio-démographiques;

psychologiques;

comportementaux.

1. Les critères socio-démographiques: Il s'agit d'informations les plus simples à collecter. Ces critères concernent l'âge, le sexe, la situation familiale, la profession. Pour récolter ces informations l'entrepreneur peut mener une étude de marché quantitative (un sondage en ligne par exemple), se référer à des bases de données comme celles de l'Institut national de la Statistique ou aux informations clients que l'entreprise possède.

2. Les critères psychologiques: Ces critères, plus difficiles à récolter, concernent les goûts, les habitudes, les opinions, la culture, le mode de vie. Une étude de marché

qualitative, en proposant un questionnaire, est probablement la meilleure façon de recueillir ces critères.

3. Les critères comportementaux: Ces critères correspondent aux habitudes d'achat des consommateurs. Il s'agit de cerner les avantages qu'un client recherche lorsqu'il achète un produit (fonctionnalités, prix, design, qualité). Il s'agit aussi d'observer la fréquence d'achat, le panier moyen, les canaux de distribution privilégiés, les moyens de paiement, les horaires d'achat.

Quels sont les besoins des segments clients ?

Cerner précisément les besoins des clients est impératif pour mettre en place la meilleure démarche stratégique. Pour déterminer le caractère indispensable de chaque type de besoin, l'idéal est de se référer à *la pyramide de Maslow*. Il est néanmoins possible de simplifier cette pyramide en distinguant seulement deux types de besoin :

- Les besoins génériques. Aussi appelés besoins primaires, il s'agit des besoins indispensables à la survie : manger, dormir, se loger;
- Les besoins dérivés. Aussi appelés besoins secondaires, ces besoins sont dispensables : besoins matériels, culturels et sociaux.

Les besoins génériques et dérivés ne sont cependant pas opposés. L'achat d'un frigo sert à satisfaire un besoin dérivé (achat de matériel) ainsi qu'un besoin générique (se nourrir).

Les développements ci-dessus portent sur le cas général des sociétés et quasi-sociétés non financières et les sociétés financières. L'organisation qu'est l'école est dotée d'une certaine spécificité quant à l'analyse des segments clients. Dans le BM de l'IHEM, il est envisagé deux segments de « clients » :

-Les étudiants ayant le statut de «*régulier Alternance-Travail-Etudes*»;

-La formation professionnelle continue.

2.1.2 Le statut de « régulier Alternance-Travail-Etudes »

A l'IHEM martèle le promoteur, « L'apprentissage ne se fait pas seulement dans une salle de classe Nous valorisons l'acquisition d'expériences de travail concrètes. Nous permettons aux apprenants de se projeter dans leur future carrière. Nous les préparons à bien intégrer le marché de l'emploi! »

Comment? En leur offrant l'Alternance Travail-Etudes (ATE).

Mais qu'est-ce que l'Alternance travail-études?

- « Vous réalisez, selon votre programme d'études, deux à trois stages rémunérés ou non et vous acquérez six à neuf mois d'expérience pertinente.
- Vous expérimentez la réalité du marché du travail, validez votre choix professionnel et développez votre réseau de contacts.
- Vous avez la possibilité de réaliser des stages à l'extérieur de Libreville et même à l'étranger.

En plus de recevoir un salaire concurrentiel, l'étudiant investit dans son avenir »!

« Nous mettons sur pieds un processus structuré et un encadrement de qualité ».

- L'étudiant doit être encadré, conseillé et supervisé par une équipe d'experts qui met à contribution son réseau de contacts pour lui trouver un stage dans son domaine d'études.
- L'étudiant est visité dans son milieu professionnel par son responsable de stages qui veille à ce que l'expérience se déroule bien et que tout le mandat défini soit respecté.
- L'étudiant doit être traité comme un employé et l'employeur lui confie des mandats stimulants même s'il est toujours en apprentissage.

Déroulement en milieu de stage

Sur la base des contrats que noue l'IHEM avec les entreprises partenaires, l'étudiant est traité comme un employé et l'employeur devra lui confier des mandats stimulants et liés à ses compétences, dans le cadre d'une situation réelle de travail. On ne fait pas à l'étudiant de simulation de tâches, on le met dans l'action avec des projets concrets et passionnants!

Visite en milieu de stage

« Durant le stage, le responsable de stages doit rendre visite et rencontrer l'employeur. Il vérifie les capacités de l'étudiant à réaliser le mandat présenté dans l'offre de stage et la pertinence des tâches qui lui sont confiées. Il évalue le rendement et l'attitude au travail de l'étudiant et il s'assure qu'il est également satisfait de son stage »!

Rapport de stage

« À la suite de son stage, l'étudiant produit un rapport ou un mémoire professionnel de stage dont l'objectif est de faire le bilan de ses apprentissages et d'évaluer lui-même sa capacité à intégrer le marché du travail. Un bon travail de rétrospection lui permet de s'améliorer ».

Rencontre après le stage

« Finalement, en petits groupes au retour des classes, les autres stagiaires et l'étudiant discutent de son expérience de stage. C'est l'occasion pour l'étudiant de partager ce qu'il a vécu en milieu de travail, ses acquis et ses défis à relever pour le futur. C'est aussi l'occasion de discuter du prochain stage ou de l'intégration au marché du travail, un moment des plus emballants»!

Des inscriptions

« Peu après la rentrée, les professionnels responsables des stages font la tournée des classes dans les programmes admissibles afin de présenter l'ATE, ses avantages, ses conditions, son fonctionnement, etc».

En définitive le promoteur insiste sur les avantages de l'ATE.

- *« L'ATE permettra à l'étudiant de mieux connaître le domaine professionnel auquel il se destine.*
- *L'étudiant aura l'occasion de mettre en pratique, dans le cadre d'un milieu professionnel, les compétences théoriques acquises durant sa formation en salle de cours.*
- *L'étudiant obtiendra 6 à 8 mois d'expérience de travail, rémunéré ou non dans son domaine, avant même d'avoir terminé sa formation.*
- *L'étudiant bénéficiera d'une mention ATE sur son relevé de notes ainsi que sur son diplôme.*
- *En tant que diplômé, la mention ATE sera un atout des plus favorables qui augmentera les chances de l'étudiant d'obtenir un emploi plus rapidement dans son domaine d'études ».*

2.1.3 La formation professionnelle continue

« Nous avons inséré dans le BM de l'IHEM, la création d'une structure vouée à la consultance Certi 5. L'une des activités de ce centre sera d'assurer la formation professionnelle continue et les certifications ».

La formation professionnelle revêt une importance accrue en raison des mutations technologiques et organisationnelles en cours qui appellent une mise à jour continue des qualifications. Le vieillissement de la population active est une donnée démographique qui plaide en faveur de son développement. Enfin, les orientations politiques en matière

d'emploi débouchent depuis quelques années sur un discours consacrant l'adaptabilité et « l'employabilité » des travailleurs.

De nombreuses mesures visant à améliorer le taux d'emploi des actifs vieillissants invitent à favoriser et à développer la formation professionnelle continue. Celle-ci fait aussi l'objet de nombreuses recherches sur son accès, ses contenus et ses effets sur les trajectoires professionnelles. Elle semble toutefois en Afrique centrale encore échapper à un exercice de synthèse qui permettrait de comprendre son organisation, son mode de fonctionnement et de financement, la stratégie des acteurs qui participent à sa dynamique et surtout les initiatives qui sont prises en sa faveur et les résultats atteints. Face à l'avalanche de propositions et de recommandations dont la formation professionnelle fait l'objet, il apparaît utile d'apporter un éclairage descriptif sur un univers de prime abord confus et éclaté.

L'« *executive education* » en complément des formules traditionnelles de formation dans l'enseignement supérieur

Le promoteur de l'IHEM pense que « *La formation continue des managers et dirigeants, ou executive education, constitue un secteur d'activité à part entière, en forte croissance au niveau mondial* ». Pour cela, il a été proposé dans l'offre de formation de l'IHEM, le volet « *formation continue* » des managers. Il existe en général une grande variété d'acteurs intervenant dans ce champ concurrentiel : business schools, sociétés privées, associations professionnelles, formateurs individuels, etc. L'offre est segmentée en fonction de critères tels que la durée des programmes, leur caractère diplômant ou non, le marché visé (du local au global), l'origine de la demande (individus ou entreprises). Dans le contexte gabonais, il s'agit d'une offre de formation peu implémentée. L'IHEM entend donc en faire son cheval de bataille. L'*executive education* est un défi majeur pour l'IHEM. L'ambition est de renforcer dans le contexte du Gabon, les capacités des managers pour leur permettre d'être plus agressifs dans l'exercice de leurs fonctions. Les dirigeants peuvent en effet trouver dans ce type de formation non seulement des outils, mais également des clés de lecture originales favorisant la conduite du changement, indispensable au pilotage stratégique des organisations. C'est dans cette perspective que le promoteur a envisagé dans l'offre de formation de l'IHEM de « l'*Executive Master of Business Administration* MBA et le *Doctorate of Business Administration* DBA ».

Bien entendu, la philosophie de l'élargissement de l'offre de formation en fonction des exigences de l'environnement retient l'attention du promoteur.

2.2 Proposition de valeur : une logique de marque qui favorise l'acquisition de connaissances et l'employabilité

Face aux étudiants, parents et chefs d'entreprise, informés, connectés dont le nouveau credo s'exprime autour de l'expérience vécue, la stratégie d'offre de formation de l'enseignement doit évoluer. Comment définir une proposition de valeur originale et différenciée dans ce contexte dans le domaine d'activité qu'est l'enseignement supérieur ? Nous devons savoir que l'étudiant s'attend à vivre une expérience personnalisée, bref il s'attend à vivre un service sans défaillance, synonyme d'expérience unique et positive. Dans ce cadre, quels sont les leviers à actionner pour favoriser une proposition de valeur source de performance pour les parties prenantes ? À quels besoins doit-on répondre ? Quels services doit-on proposer ? Quel design relationnel ? Quel environnement de formation ? Ces questions posées au Promoteur de l'IHEM ont reçu les réponses ci-après :

« *La Qualité de la formation constitue pour l'IHEM sa raison d'être* ». La qualité de la formation au sens du promoteur s'entend « *comme un package : enseignement, vie étudiante... bref une offre qui corresponde aux attentes des étudiants : la satisfaction ainsi qu'aux entreprises : l'employabilité* ». « *Les parties prenantes à notre projet attendent un niveau de qualité que nous devons satisfaire* ». « *Cela implique une capacité d'innovation de notre école : idée nouvelle, service nouveau, méthodes de travail nouvelles, de nouvelles approches de la gestion du changement...* ». Il précise que « *nous inscrivons notre proposition de valeur dans une logique de valeur* ».

D'après lui « *Si plusieurs modèles d'enseignement supérieur existent dans le monde, le modèle d'affaires d'une université est celle que nous adoptons* ». Ce modèle combine systématiquement plusieurs éléments pour bâtir une proposition de valeur à l'étudiant, que celui-ci découvre et identifie à travers une marque, sur un marché dominé par des logiques de réputation. L'enseignement est un bien d'expérience dont la qualité s'apprécie mal a priori et dont les mécanismes de signalement de la qualité sont imparfaits (classements, accréditations, etc.). Dès lors, sur un tel marché, les effets de réputation s'appuient sur des logiques de marque [Hemsley-Brown & Goonawardana, 2007].

La demande qui s'adresse à l'IHEM, surtout pour les primo-entrants, est une demande globale. Celle-ci valorise une offre complète fondée sur une image reflétée par la marque qui doit leur être présentée. Rares sont les étudiants qui choisissent une université car tel ou tel cours y est dispensé, d'autant que les années de licence (bachelor) offrent souvent des cours similaires d'une institution à une autre.

Quelle est donc cette combinaison qui constitue l'offre de l'université et qui, selon nous, la rend si difficile à disrupter ? Nous pensons que cette combinaison prend en compte fondamentalement cinq composantes : la pédagogie, les services annexes (logement, bourses, financement, etc.), les services liés à l'insertion professionnelle (stages, apprentissage, réseau de diplômés, offres d'emploi, incubation de projet entrepreneurial, etc.), une socialisation à travers différentes activités (vie associative, vie sportive, etc.). Cette offre repose sur un socle, la production de connaissances dans l'activité de recherche.

Des concurrents au Gabon voire en Afrique centrale proposent sans doute des offres combinant ces différents facteurs de façon différenciée, mais toutes proposent l'offre de façon intégrée. La valeur ainsi agrégée ne se résume pas à celle d'une composante mais reflète l'expérience ainsi proposée et valorisée à travers une marque.

Quelque soit le cas, « *Notre offre sera centrée sur la qualité des connaissances et des compétences à acquérir par les apprenants* » réitère le promoteur de l'IHEM.»

« *La raison d'être d'une école comme la nôtre, est la création de valeur pour ses diplômés* ». Cette création de valeur doit intégrer plusieurs facettes en relation avec les motivations qui auront pu présider à leur choix d'école. « *Nous inscrivons notre conception de proposition de valeur en nous fondant sur l'approche de l'orientation client.* » Trois dimensions principales sont visées : (a) Une facette financière, rapportant le salaire obtenu à la sortie de l'école aux frais de scolarité investis, (b) une facette insertion professionnelle, rapportant la probabilité de trouver un emploi aux frais de scolarité investis et (c) une facette appréciant la satisfaction des diplômés vis-à-vis de l'IHEM. Ces trois dimensions ont un même niveau d'importance et constituent les fondements de la valeur que l'IHEM crée et apporte à ses diplômés. Sur la base de cette approche, l'objectif de notre proposition de valeur pour les diplômés correspond, d'une part, au niveau de satisfaction des diplômés vis-à-vis de l'école, et d'autre part, à des rendements d'employabilité et financier. « *Il y'a donc un réel défi lié à la qualité de l'enseignement et à l'organisation pédagogique* ». « *En dehors des enseignements, nous ne perdons pas vue la qualité de la recherche comme un critère important à intégrer dans notre BM ; l'activité de recherche est supposée augmenter les salaires des diplômés de MBA et de DBA ainsi que le niveau de satisfaction des diplômés. Parallèlement à ces leviers de la satisfaction qui s'appuient sur les activités de toute grande école en général, l'insertion professionnelle des diplômés doit constituer une préoccupation majeure de notre BM. En effet, l'insertion professionnelle apparaît également essentielle pour expliquer la satisfaction des étudiants* (Martensson et

Richtner, 2015). Se pose alors la question à l'IHEM, des déterminants de l'insertion professionnelle et du retour sur investissement par rapport aux frais de scolarité investis ».

Au final, c'est l'offre packagée initiale qui fait l'objet d'une réingénierie complète grâce à une plateforme numérique qui combine des tiers partenaires exécutant les différentes composantes de la chaîne de valeur. Il est donc possible d'imaginer que des acteurs de l'un ou l'autre des composants reconstruisent une chaîne de valeur complète en partant de leur prestation initiale, et particulièrement ceux qui sont en mesure de fournir les services d'insertion professionnelle.

« Nous déployons une identité de marque pour donner vie à notre école. Nous avons introduit une charte graphique et des directives visuelles basées sur des photos et des vidéos qui font la promotion de l'expérience de vie de nos étudiants et participants sur nos campus. Nous avons lancé le site Web de l'IHEM, répondant aux dernières normes techniques et méthodologies de travail UX (User Experience) et simplifiant l'expérience de navigation de notre site à nos cibles principales. Le développement de newsletters pour différentes cibles (Alumni, partenaires, journalistes...) à coup sûr contribue à la diffusion de nos messages. Ainsi, les liens stratégiques et fonctionnels entre les équipes de communication des campus et aussi avec les responsables communication de la Senior IHEM sont renforcés par des sessions de travail régulières. Instagram est utilisé pour créer un lien entre notre public et l'histoire de l'école. En tant que réseaux sociaux «visuels», Facebook et Instagram sont utilisés pour promouvoir nos grands événements (avec des photos et des histoires), des témoignages (avec des vidéos et l'utilisation d'IGTv) et, plus largement, la vie étudiante sur nos campus et ces réseaux sociaux, plutôt récents, sont principalement destinés à un public qui se situe principalement dans la tranche d'âge des 18-24 ans. « A propos de la Senior IHEM, qui a une existence créée à l'initiative d'anciens étudiants. La Senior IHEM est reconnue par l'école; Elle a vocation à soutenir l'ambition et l'excellence académique de l'IHEM au travers de 4 axes stratégiques :

- Les bourses et la diversité pour attirer les meilleurs étudiants ;
- La promotion de la recherche d'excellence ;
- La construction de l'IHEM du futur ;
- Le rayonnement de la marque IHEM International.

Pour accomplir sa mission, la Senior IHEM fait appel aux dons des entreprises, des fondations et des individus.

Une offre de formation variée de plus en plus composite

« Nous avons donc défini la totalité des programmes de formation (licence, master, doctorat et formation continue) ». Cette modalité étant nécessaire et utile surtout pour des marchés (pays en développement) ou des segments peu matures (des étudiants qui ont terminé le baccalauréat).

Tableau 19: Offre de formation pensée par le promoteur lors de la phase d'étude de création.

Domaine des Sciences de l'Ingénieur

Spécialités Offertes : DUT, DTS Bac + 2 / Licence Professionnelle (Bac + 3 ans)

- Génie industriel informatique

Domaine des Sciences de la Santé

Spécialités offertes : Licence Professionnelle (BAC + 3 ans)

Biologie médicale
Imagerie médicale
Pharmacie
Sage-femme
Soins infirmiers

Domaines des Sciences de Gestion

BTS / DUT (Bac + 2)	Licence Professionnelle (Bac + 3)	Master (Bac + 5)
	En collaboration académique avec des universités étrangères	
Action Commerciale Banque Communication d'Entreprise Commerce International Comptabilité et Gestion des Entreprises Informatique de Gestion Journalisme Gestion Logistique et Transport	Banque – Finances Comptabilité – Contrôle – Audit Informatique de Gestion Gestion des Ressources Humaines Gestion Logistique et Transport Marketing Manager Opérationnel Communication d'entreprise	Banque – Finances Comptabilité – Contrôle – Audit Informatique de Gestion Gestion des Ressources Humaines Gestion Logistique et Transport Marketing – Commerce – Vente Communication-marketing Communication et relations publiques Audit et contrôle de gestion
Durée de la formation : 2 ans	Durée de la formation : 3 ans	Durée de la formation : 5 ans

SECTION 3 -MODELE DE REVENU

Nous nous intéressons ici à la démarche de capture de la valeur et la transformation de celle-ci en revenu pour le projet. Trois grands points seront successivement examinés : les canaux de distribution, la relation client et les flux de revenus.

3.1 LA DISTRIBUTION : LE ROLE INCOMMENSURABLE DES TIC

Les canaux de distribution du business model canvas correspondent aux moyens que l'entreprise met en place pour délivrer son offre auprès de ses clients. Les canaux de distribution regroupent les manières de vendre et de communiquer auprès des segments clients. « Toutefois, il convient de souligner que les services offerts par une école ont une spécificité. Ce n'est ni du pain, ni de la farine. La question de fond ici est celle de savoir comment est-ce que l'IHEM délivre son offre de formation »? Face à cette préoccupation le promoteur fait l'annonce suivante.

« L'impératif de qualité en matière des formation doit être accompagné par une stratégie de communication efficace sur les offres de formation » souligne le promoteur. Il renchérit en évoquant l'intégration dans la structure organisationnelle de l'IHEM d'un poste de Responsable de la cellule de communication et TIC. « Il s'agit d'un poste exigeant qui permet la parfaite visibilité de l'école auprès de ses publics ». « De prime abord, un plan de communication à moyen terme comportant des actions de communication a été mis sur pied ». « Cette stratégie doit faire l'objet d'une opérationnalisation afin de définir les objectifs d'une communication, et par quels moyens y parvenir et respecter les délais et les budgets accordés ».

La cellule communication et TIC de L'IHEM a pour objectif de promouvoir et faire connaître, en interne et en externe, l'ensemble des activités de l'IHEM et d'assurer la diffusion de l'information auprès du personnel administratif, enseignants, étudiants, Mass Média et toute personne souhaitant avoir de l'information sur l'école. L'objectif majeur poursuivi par le responsable de la cellule communication sera de diffuser une image positive de l'établissement notamment, ses activités, ses projets ou ses hommes etc.

« Toute stratégie de communication commence par l'élaboration d'un plan de communication. Celui-ci détermine avec précision les actions à entreprendre pour attirer un public cible, le fidéliser et valoriser l'image de marque de l'entreprise. Le plan de communication, c'est un peu comme le plan de construction d'une maison. Il aide à visualiser les détails du projet, à anticiper les étapes et à n'en oublier aucune. Grâce à celui-ci, nous pouvons vérifier que la communication globale se réalise sans encombre et que les délais sont respectés. En regroupant tous les éléments stratégiques,

le plan de communication apportera en outre de la cohérence à l'ensemble de vos messages. Le suivi et l'analyse qui en découleront permettront ensuite d'établir les points forts à reconduire, les points faibles à déterminer et la rentabilité des différentes actions » rappelle le promoteur.

Pour le lancement, nous avons misé sur une campagne de communication de proximité. « En effet, l'on doit aussi communiquer, par la presse, la télévision, la radio, et sur Internet, les choses ne doivent pas se faire par le simple hasard, au «feeling», pour éviter les risques d'échecs de la campagne de communication ».

Dans tous les cas, la stratégie de communication est adaptée à la cible mais aussi aux moyens à notre disposition. L'implication de la communication digitale dans une stratégie de communication est nécessaire. La part du digital dans une stratégie de communication devient de plus en plus importante car les entreprises perçoivent sa réelle utilité. De la publicité au communiqué de presse, en passant par l'événementiel, tous ces moyens sont aujourd'hui utilisés par les entreprises afin d'augmenter leur visibilité et leurs chiffres d'affaire, en essayant d'acquérir la confiance du consommateur. En fonction des cibles et des moyens alloués, certains supports se démarquent plus que d'autres : spots radios, spots TV, presse écrite, affichage, etc.

Une lecture du BM de l'IHEM nous a permis d'identifier les activités principales de la cellule de communication qui se déclinent comme suit à court et moyen termes :

Internet ayant pris une place considérable dans la vie quotidienne, les stratégies marketing ne peuvent plus faire abstraction de cet aspect. Il apporte des moyens qui permettent d'alléger les délais, d'effectuer des actions rapidement et d'en analyser les résultats, comme les sondages par exemple. On tend alors progressivement vers une modification des schémas classiques de marketing et de communication avec l'implication de la communication digitale dans une stratégie de communication et l'apparition de ces nouveaux outils que le web dispose. Une campagne de communication ne peut plus oublier Internet qui devient de plus en plus un mass-média avec les différents réseaux sociaux.

Les activités principales de la cellule de communication se résument comme suit sur le plan opérationnel étant entendu que le plan à moyen terme a déjà été élaboré :

- Communication & presse / médias

- Diffusion d'informations via la presse et les médias

La cellule de communication gère les relations de l'IHEM avec la presse et les medias, elle est chargée de :

- L'organisation des rencontres avec la presse ;
- L'organisation des conférences de presse ;
- La rédaction des communiqués et dossiers de presse. ;
- La tenue à jour de la base de données de la presse et des médias ;
- L'édition de la revue de presse ;
- La couverture des événements, Manifestations et cérémonies institutionnelles.

- Communication & Web

a- La diffusion d'informations via le site web

La cellule de communication pilote le site web de l'IHEM; elle est chargée de :

- Contribuer à l'actualisation et l'animation des contenus du site web notamment en rédigeant des actualités ou tout autre type de présentation ;
- Veiller à la mise à jour régulière des informations des pages centrales du site Internet ;

b- Diffuser des informations via divers médias numériques et les réseaux sociaux ;

- Newsletter :

La réalisation et la diffusion de la newsletter à l'ensemble des personnels est le principal moyen de communication interne ;

- Mailing

Existe pour répondre aux besoins d'information par mail ;

- Réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont un outil de communication stratégique, la présence de l'université sur certains réseaux sociaux permet de faire connaître l'université, de développer son image et d'être en contact continu non seulement avec de futurs étudiants et les étudiants déjà inscrits mais aussi avec toute autre personne externe.

- Communication Audiovisuelle & Identité Visuelle

La cellule de communication gère les relations de l'IHEM avec la presse et les medias, Elle est responsable du développement et du respect de la charte graphique de l'université. Son but est de Promouvoir l'image et l'identité de l'IHEM par la conception et la réalisation graphique de supports de communication imprimés et web : magazines,

flyers, affiches, dépliants, journal de l'université, etc. et sans oublier aussi la gestion des supports audiovisuels et reportages (vidéo, photo).

Le Promoteur insiste : « Il faut faire du digital l'outil privilégié des actions de distribution ».

On peut également lire dans le bloc « distribution » du BM du groupe IHEM ce qui suit :

« Nous avons bâti une identité de marque pour donner vie à l'école avec l'introduction d'une charte graphique et des directives visuelles, basées sur des photos et des vidéos qui font la promotion de l'expérience de vie de nos étudiants et participants sur nos différents campus. Il faut repenser sans cesse le site Web de l'IHEM, répondant aux dernières normes techniques et méthodologiques de travail UX (User Experience) et simplifiant l'expérience de navigation de notre site à nos cibles principales. Le développement de newsletters pour différentes cibles (Alumni, partenaires, journalistes...) va contribuer à la diffusion de nos messages. Ainsi, les liens stratégiques et fonctionnels entre les équipes de communication des campus et aussi avec les responsables communication de la Sénior IHEM seront renforcés par des sessions de travail régulières.

En définitive, la croyance au potentiel des TIC et son intégration dans le projet IHEM sont une exigence. Les technologies de l'information et de la communication ont la capacité d'influencer tous les aspects des besoins académiques, pédagogiques, administratifs y compris la relation client. Les établissements d'enseignement supérieur sont soumis à des pressions croissantes pour la gestion et le déploiement des ressources informatiques sur leur campus. « Nous y veillons » a souligné le Promoteur.

« Au-delà des efforts fournis, il ne faut pas perdre de vue la nécessité de trouver des formules originales pour fidéliser nos usagers (étudiants, parents, entreprises...) », ce qui justifie les développements ci-après consacrés à la relation-client.

3.2-La relation-client

Nous nous penchons successivement sur les défis managériaux autour de la gestion du parcours-client à l'IHEM ainsi que les types de relations-clients présents dans le BM de l'IHEM; enfin l'intégration dans le BM de l'IHEM de la démarche marketing comme vecteur de la gestion de relation-client.

3.2.1 La relation client : un défi managérial dans la gestion du parcours-étudiant

La relation client du Business Model Canvas définit les rapports que l'entreprise souhaite entretenir avec sa clientèle. Ce bloc du business model canvas correspond aux différents types de relation client que l'entreprise met en place pour atteindre et fidéliser sa clientèle. Les stratégies de relation client, qui correspondent bien souvent à une stratégie marketing, sont essentielles pour élargir la base de la clientèle et augmenter son chiffre d'affaires. Il s'agit du lien entre un ou plusieurs segments clients et l'offre que l'entreprise commercialise. Quand on souhaite lire un business model canvas, « il faut avoir à l'esprit que la relation client est étroitement liée aux segments clients ainsi qu'aux canaux de distribution ». « *La relation client décrit les moyens de communication que nous mettons en place pour séduire nos cibles. Il est donc impératif que les canaux de communication utilisés (campagnes d'affichage, emailing, publicité en ligne...) soient en adéquation avec les médias privilégiés par les segments cibles* ». « Les canaux de communication définis par la relation client sont en partie dépendants des canaux de distribution mis en place. Une entreprise qui possède une boutique en ligne entretient une relation client axé sur la communication digitale.

Dans le BM du groupe IHEM, on relève les différents types de relations- clients suivants :

-Le service individuel : Les étudiants et autres usagers sont directement mis en relation avec le personnel de l'IHEM. Il peut s'agir d'un appel téléphonique, d'un e-mail ou même d'un échange en face à face. Le service individuel a pour objectif d'accompagner et de conseiller l'étudiant ou le parent lors du choix de filière ou autre besoin.

-Le service individuel dédié. Il s'agit du même type de relation client que le service individuel, à la grande différence que l'étudiant va bénéficier d'un interlocuteur spécifiquement pour lui.

-Le self-service. Grâce au digital, nous mettrons en place un dispositif qui permettra à l'étudiant d'accéder à des services souhaités et dont les solutions se trouvent dans une plateforme numérique. Aucune relation directe n'est établie avec l'étudiant. A titre d'exemple, nous avons installé au sein de nos différents campus, un distributeur automatique (de boissons, de billet de banque à la suite de notre coopération avec une banque de la place).

- **Les communautés.** Ce type de relation permet de créer des communautés d'étudiants et donc de les fidéliser. Les réseaux sociaux sont le meilleur moyen d'échanger avec les étudiants et parents et assurer un sentiment de proximité avec eux.

-**La co-crédation.** Ce type de relation va au delà du simple fait d'échanger avec sa base clientèle, il s'agit aussi de la faire participer à la création de valeur. Nous imitons en cela ce que fait Amazon à travers ses plateformes, qui demande aux clients de donner leur avis sur un produit/service, ou YouTube, qui requiert que les internautes y créent du contenu ».

Toutefois, souligne le promoteur, « *Nous allons d'abord implémenter les formes de relations-clients suivantes avant de passer aux autres* » :

- **la relation personnalisée** passe par des effectifs réduits où il est possible pour l'administration d'affecter un enseignant à 2 ou 3 étudiants en vue d'un suivi personnalisé. Chaque étudiant bénéficie d'un compte personnalisé qui gère sa scolarité et autres. Des séances personnalisées en visioconférence se font entre les enseignants et les étudiants.

-**La relation co-construite** se traduit par la création d'un espace d'échange : un groupe whatsapp par classe. Par ailleurs, les parents sont informés grâce au digital sur l'état d'assiduité des étudiants.

-**Quant à la relation dédiée**, une assistance personnelle plus poussée, permet de construire une relation de qualité pendant et après le parcours de l'étudiant ». « *En tout état de cause, l'accompagnement personnel aux étudiants en simplifié et amélioré grâce aux outils numériques permet ainsi la dématérialisation des dossiers d'inscription, mais aussi la mise en place de plateformes pour l'accueil des étudiants (plateformes de logement, welcome des brochures pour préparer les échanges et stages à l'international* ».

Le marketing relationnel aide l'entreprise à créer une relation de qualité et personnalisée avec ses clients pour miser sur le long terme alors que le marketing transactionnel consiste à mettre en place une stratégie qui permet de vendre plus à plus de clients. *Nous insérons donc la relation client dans le cadre du Marketing, objet des développements qui suivent.*

3.2.2 Alignement marketing et relation client pour optimiser la relation-client au sein de L'IHEM

La problématique de la relation client, permet aussi d'étendre le débat du marketing approprié à l'enseignement et à la formation. Il convient de mentionner comme l'a si bien souligné le promoteur de l'IHEM que la connaissance produite par une école d'enseignement supérieur ne saurait être assimilée au pain. C'est la raison pour laquelle, l'intégration du marketing dans la formation a donné lieu à un grand nombre de malentendus et de fausses interprétations. Parmi celles-ci, on peut citer :

Le produit : La formation se veut un produit spécifique : juridiquement, le propriétaire d'un établissement privé de formation professionnelle est une personne, physique ou morale de droit privé. Le produit formation vise donc à satisfaire un ensemble de valeurs et de besoins humains, ce qui sous-tend que l'utilité est bel et bien liée à la notion de besoin, justifiant alors le rapport d'échange. Les entreprises de la formation professionnelle ne sont pas comme les autres entreprises : mais l'activité principale des entreprises privées de formation supérieure est la formation des usagers en échange d'un bien. Le marketing peut impliquer des actions très différentes, mais son idée centrale est la satisfaction de l'utilisateur. C'est en cela que bien que l'éducation soit considérée comme un service public, il y'a une nécessité de communiquer sur elle et d'envisager des actions qui permettent de fidéliser les usagers. De façon traditionnelle, les entreprises se sont servies du mix marketing que constituent les « 4P » pour planifier et mettre en œuvre le marketing. Toutefois, à l'ère du numérique, une autre vision du marketing s'est imposée progressivement, celle des 7Ps (Prix, Personnes, Promotion, Preuves matérielles, Place, Produit, Processus) qui est adopté dans le BM de l'IHEM. Ainsi, la composante relation client du BM de l'IHEM est enrichie en intégrant le modèle des 7ps.

Le produit/Service : Comme nous l'avons dit précédemment le produit phare proposé par toute école est la production de la connaissance dont un actif intangible. Dans le BM de l'IHEM, la conception du produit repose essentiellement sur la satisfaction qu'il procure à ses usagers (étudiants, employeur, Etat, Organisations Internationales en particulier l'UNESCO.). L'IHEM a ainsi bâti son offre de formation en l'adossant aux tendances du marché de l'emploi. Cela a conduit à mieux appréhender les profils recherchés par les entreprises et de proposer des produits attractifs qui assurent l'employabilité de ses lauréats.

Prix : Lamb et ses collaborateurs [2004] croient que le prix est la somme d'argent que l'acheteur verse en échange d'un service au fournisseur.

Prix : Dans le secteur de l'éducation et de la formation, les frais de scolarité payés en général par les parents pour la formation de leurs enfants et par les entreprises pour la formation de leurs salariés sont le prix correspondant aux services fournis par l'établissement de formation. Ainsi, le prix renvoie aux frais de scolarité. Au niveau du prix, l'IHEM s'est positionné comme une école garantissant à l'apprenant le meilleur rapport qualité/prix.

Place : Par place, on entend emplacement ou réseau de distribution. Cette variable de marketing mix est importante pour un promoteur d'une institution privée d'enseignement supérieur. L'emplacement est un facteur capital de l'attractivité d'un établissement privé d'enseignement supérieur. C'est ainsi que les campus de l'IHEM sont d'accès facile, constituant un cadre idéal pour dispenser les enseignements.

Promotion : La promotion peut être un élément clé du mix marketing. Dans le cas de l'IHEM, on entend à moyen et long termes utiliser sa notoriété pour faire de la promotion. Il faut donc construire cette notoriété autour de la qualité des enseignements, de la recherche, de la discipline des enseignants et étudiants, de la qualité des infrastructures... Toutefois, souligne le promoteur, « nous avons pour un début utilisé les flyers, les prospectus, les cartes de visite, le mailing, les forums, la fiche produit, la banderole, la presse écrite, le passage dans des chaînes de télévision nationales et internationales, les conférences... Les messages véhiculés contiennent nos offres de formation et surtout notre singularité en terme de savoir-faire ».

Preuves matérielles : l'importance de l'intangibilité des services éducatifs est atténuée par des preuves matérielles. En effet, les installations et les bâtiments de l'établissement de formation sont considérés comme des preuves matérielles. L'utilisateur apprenant qui paie sa formation attend, comme tout consommateur, une certaine qualité de service et exerce une pression sur l'offreur pour qu'il relève, le cas échéant, son niveau de service. La validation de la qualité de la formation couplée avec la qualité des éléments physiques représentent un facteur de plus en plus important dans la décision d'achat des apprenants. Le Promoteur estime ce qui suit : « *Nous avons commencé par la location des bâtiments et planifions déjà la construction de nos propres campus. Il est urgent que nous implémentions cette idée de projet qui nous tient à cœur* ».

Processus : Les processus sont toutes les fonctions administratives et bureaucratiques de l'établissement de formation, soit l'inscription, l'évaluation des cours, les examens, la diffusion des résultats et l'obtention du diplôme [Ivy, 2008]. Soedijati et Pratminingsih [2011] considèrent le processus d'apprentissage et les activités sociales comme un processus qui joue un rôle de premier ordre dans l'interaction entre le service

et l'utilisateur. Le promoteur fait valoir que « ma personnalité influence de manière significative les processus. Je m'y met à fond. Nous avons par ailleurs construit un réseau d'élèves qui contribue à la communication de notre école ». « En tant que grande école, la structure organisationnelle intègre une « Cellule de la Communication ». La création de cette cellule permet de développer des synergies entre la fonction marketing-Communication et la stratégie générale de notre école ». « *Nous n'oublions pas l'octroi de bourses aux étudiants méritants* ». « *Enfin, dans le cadre de la stratégie « Brand and Size » que nous menons, la cellcom élabore et pilote la stratégie marketing et le plan de communication afin d'accroître la notoriété et la visibilité de l'École et de ses programmes d'enseignement (DUT, Licence Professionnelle, MBA et DBA, Doctorat.)* ».

Ce service a trois objectifs : clarifier le positionnement de la marque en accord avec le positionnement stratégique de l'IHEM tel que défini par le Promoteur, développer la notoriété de l'école auprès des cibles corporate et institutionnelles et soutenir la commercialisation des programmes en assurant des relais d'influence aux équipes marketing (relations presse, communication digitale) au-delà de leurs actions commerciales.

Personnes : Il s'agit des ressources humaines développées plus haut dans le bloc « *Ressources Clés* ». En effet les personnes constituant les ressources humaines (personnel enseignant ou non enseignant) conjuguent leurs efforts pour répondre aux attentes des étudiants, parents et monde professionnel. Le promoteur insiste sur le fait que « *le facteur humain est très important pour la réussite d'une formation. Le service de formation à l'IHEM fait appel aux capacités, aux compétences, à l'expérience et aux connaissances des enseignants ; c'est pourquoi cette exigence est en tête position dans le BM de notre école* ».

3.2 Flux de revenu

Les flux de revenu correspondent aux revenus générés par chaque segment-client. Ils découlent du type de relations qu'une entreprise établit avec des segments de clientèle données et peuvent apporter des informations intéressantes (acomptes, délais de paiement, escomptes, nature du paiement, ...). L'analyse par segment ne s'impose que lorsque les habitudes entre les segments diffèrent, dans le cas contraire, une analyse générale est suffisante. Dans tout les cas, bien que l'école se situe au confluent de l'économique et du social, sa viabilité financière s'impose. Compte tenu du portefeuille de programmes d'excellence que regorge le BM de L'IHEM, le promoteur est convaincu que les parents seront prêts à payer le prix qu'il mérite. Selon le promoteur, «

Les revenus d'opportunité d'une école comme la nôtre sont les frais de scolarité maximaux que seraient disposés à payer les étudiants pour acquérir leur formation. L'estimation de ces frais pose un certain nombre de problèmes. Traditionnellement, la formation reçue peut être considérée soit comme un investissement, notamment lorsqu'il s'agit d'une formation professionnalisante comme celle que nous allons proposer aboutissant directement à une meilleure valorisation du capital humain sur le marché du travail, soit comme une consommation (la satisfaction liée à la connaissance acquise...) au même titre que les loisirs. Cette séparation peut être dépassée si on considère que toute formation, qu'elle soit valorisée ou non sur le marché du travail, répond à un projet d'investissement personnel, visant à se transformer soi-même, à s'auto-former. En ce sens, une évaluation des revenus d'opportunité fondée sur le seul gain de valeur associée aux formations professionnalisantes conduit vraisemblablement à une sous-estimation significative de la valeur créée. Le caractère « professionnalisant » d'une formation n'est d'ailleurs pas toujours simple à établir, car la séparation entre les compétences spécifiques supposées directement valorisables sur le marché du travail et les compétences générales reste souvent floue. Il suffit pour s'en convaincre d'écouter les récriminations des représentants de certaines professions requérant une expertise pointue, telle que l'expertise comptable, se plaignant paradoxalement des lacunes en matière de culture générale des étudiants issus des formations spécialisées axées sur l'acquisition des seules techniques. Faute de pouvoir demander à chaque étudiant ce qu'il serait disposé à payer – ce qui supposerait qu'il soit suffisamment informé pour connaître le prix des formations équivalentes et évaluer le bénéfice, professionnel ou non, qu'il peut en tirer – quelles sont les solutions alternatives ? Une solution approximative, qui a l'inconvénient d'ignorer la valeur créée non liée aux préoccupations professionnelles, peut être trouvée à partir de l'évaluation des revenus supplémentaires (par rapport aux revenus d'un bachelier par exemple) que permet d'obtenir la formation. Une telle estimation peut se faire relativement simplement à partir des résultats des enquêtes salariales régulièrement publiés. Faute de recourir à cette solution, une autre solution peut consister à retenir les frais de scolarité versés dans des formations privées équivalentes (non subventionnées...). Le produit étant l'étudiant formé, les revenus sont censés être évalués au prix maximum que seraient disposés à payer les parents ou les employeurs dans le cas de l'« Executive education »

« Un des principes de l'IHEM sur le plan des ressources est la mise en place d'une formation rentable » souligne le promoteur. Les étudiants doivent payer en fonction de la rentabilité qu'ils vont tirer de la formation reçue. Une politique de frais d'inscription

différenciée est appliquée en fonction de la demande du marché du travail. Dans les filières les plus rentables, comme l'informatique, les frais d'inscription vont varier avec la rentabilité supposée de chacune et sont naturellement plus élevés pour les plus demandées. La diversification des frais d'inscription est devenue une tendance mondiale. Ce changement porte un message d'équité important : **la contribution au coût des études ne doit pas dépendre de l'origine sociale, mais être liée à l'idée d'une éducation de la réussite pour tous.** En résumé, « nous misons sur :

Les droits d'inscription ;

Les droits universitaires ;

Les recettes issues de la formation continue ;

Les recettes issues des contrats et prestation de recherche ;

Les éventuelles subventions ;

Les ressources tirées de la Sénior IHEM ;

Les recettes issues de la consultance

Autres recettes».

Le tableau ci-dessus illustre le BM du groupe IHEM International.

Tableau 20:le BM du Groupe IHEM International.

Key partners	Activités	Propositions de Valeur	Relation Client
Partenaires - Entreprises - Etat - Organismes Internationaux tels que l'UNESCO - Universités locales et étrangères - Bibliothécaire en ligne - organismes de certification	- Enseignements - Recherches - Appui au développement	Diplômes conférant une forte employabilité	- Relations personnalisées - Relations dédiées - Relations co-construites
	Ressources - Humaines (personnels enseignants et non enseignants) - Matérielles (bâtiments, roulants ...) - Intangibles (logiciels, intranet, compétences ...)		
Structure		Flux de Revenus	

En Conclusion, l'objectif visé par ce chapitre était de comprendre le BM du Groupe IHEM. Cela a été rendu possible en mobilisant la narration du promoteur, en nous servant de l'observation et de la documentation disponible sur l'enseignement supérieur tant au Gabon qu'ailleurs. Il ressort que le BM du groupe IHEM peut être considéré comme un outil narratif à destination de différents publics, un outil à la fois plus riche et plus parlant qu'un simple « *business plan* ». Les développements menés ont permis de cerner la nature de la proposition de valeur, comment capter une part de cette valeur (ou comment générer des profits). Par ailleurs, Le réseau des relations et/ou transactions avec des partenaires sont mis en exergue : le monde professionnel, les organismes de certification, les ministères en charge de l'enseignement supérieur voire de la formation professionnelle, les universités publiques et institutions d'enseignement supérieur privées, les universités étrangères... Il a été également possible de prendre connaissance des ressources mobilisées notamment, un personnel enseignant qualifié, dévoué et discipliné, un personnel non enseignant qui sur le plan qualitatif doit accompagner le Groupe IHEM dans l'accomplissement des objectifs qu'il s'est fixé. Outre les ressources humaines, le BM du groupe IHEM intègre des infrastructures physiques (bâtiment, parc automobiles, mobilier, Internet ...). Les ressources financières ne sont

pas en reste. C'est ainsi que le promoteur mise essentiellement sur les droits universitaires variables en fonction des filières, domaines et spécialités. Nous ne saurons taire l'existence d'un dispositif prévu pour contrôler les transactions ainsi que le rendement de chacun au travail.

Enfin, le BM du Groupe IHEM fait du digital et de la qualité des leviers importants qui devront permettre à l'institution d'aboutir à une proposition de valeur unique c'est-à-dire des parchemins légitimés par le monde de l'entreprise et dont les parents et les étudiants devront être satisfaits de par l'employabilité qu'ils offrent.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie s'était proposée de s'approprier la réalité du BM du Groupe IHEM. Pour y parvenir, il fallait partir des débats sur l'épistémologie et la méthodologie en sciences de gestion pour nous positionner par rapport à notre recherche. Ceci étant, nous nous sommes d'abord penchés sur les 3 paradigmes en sciences de gestion notamment le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Après avoir exposé le contenu de chacun des modes de production de la connaissance scientifique, l'épistémologie constructiviste a été retenue pour comprendre le BM du Groupe IHEM objet de la présente recherche. En effet, l'épistémologie constructiviste [est] fondée sur le projet résultant de l'interaction intentionnelle d'un sujet sur un objet ; c'est une conception de la connaissance comprise comme un processus actif avant de l'être comme un résultat fini : « la connaissance ne saurait être conçue comme prédéterminée, ni dans les structures internes du sujet , puisqu'elle résulte d'une construction effective et continue, ni dans les caractères préexistants de l'objet, puisqu'ils ne sont connus que grâce à la médiation nécessaire de ces structures.

La Recherche d'une connaissance (ou la mission de la Science), à travers « les lunettes constructivistes » nous a imposé la recherche qualitative comme stratégie d'accès au réel. Ceci étant, nous avons mis à profit la narration du promoteur, l'observation et l'utilisation d'une documentation variée afin de collecter les informations utiles à la conduite de notre recherche.

Il ressort du travail de terrain mené plusieurs résultats.

- Dans un contexte où la professionnalisation des cursus constitue un axe majeur des réformes gouvernementales, la création du Groupe IHEM se justifie. Par ailleurs, le promoteur de par sa vision a une bonne maîtrise du BM. Face à la pluralité des modèles d'affaires, le choix a été porté sur le BM Canvas de Osterwalder et Pigneur, [2010] en raison de l'aisance de son opérationnalisation.

-Le BM du groupe IHEM en tant que construit social retrace globalement :

-La proposition de valeur qui traduit la plus-value que va apporter le Groupe IHEM en matière d'enseignements professionnalisants. Le promoteur escompte un portefeuille de programmes d'excellence, pluriel, supposé être en constante évolution et en fort développement. Cette préoccupation s'impose pour répondre aux challenges du monde d'aujourd'hui et de demain et de préparer les apprenants à un leadership responsable.

-La gestion des infrastructures est également présente dans le BM du groupe IHEM. Elle comprend les activités clés (enseignement, recherche, appui au développement), les ressources clés et les potentiels partenariats.

-La viabilité financière figure également dans le BM du Groupe IHEM. On y voit les flux de revenus d'une part et la structure des coûts d'autre part.

-Enfin pour le promoteur, la clé du succès repose sur la qualité dans tous les actes de la vie courante du Groupe IHEM. Pour cela, il emprunte à DEMING ce qui suit : « La qualité c'est faire bien du premier coup et tout le temps. « Cet objectif de qualité doit être soutenu par un usage qualitatif des TIC ».

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

La question principale soulevée par le présent travail est de savoir comment le Business Model peut-il contribuer à l'atteinte de l'objectif de qualité au sein du groupe IHEM. Cette question principale a été subdivisée en questions spécifiques ci-après :

-Quels sont les objectifs poursuivis par un Business Model ?

-Comment peut-on utiliser le BM pour renforcer la qualité des prestations dans un établissement d'enseignement supérieur notamment le Groupe IHEM International ?

-Dans l'environnement gabonais et plus spécifiquement au sein du Groupe IHEM International, comment peut-on concilier l'économique et le social dans le BM ?

Après avoir rappelé la question centrale et les questions de recherche, les développements qui suivent font état des diverses conclusions et limites qu'il est possible de tirer de cette étude. Auparavant, les grandes lignes du cadre conceptuel et théorique mobilisées et présentées. Finalement, nous discuterons des résultats non induits par le cadre théorique et des travaux qu'ils incitent à poursuivre.

Définition du concept et corpus théoriques mobilisés

Le concept de « *Business Model* » a réellement émergé à partir du milieu des années 90 avec l'essor du e-commerce et plus généralement de la « *nouvelle économie* ». Les mutations à l'origine de son développement sont technologiques, économiques et réglementaires. Le concept de Business Models s'est alors construit par ajouts successifs et sédimentation de nombreux articles, rapports et livres qui sont venus en préciser le sens au fil du temps. Outre sa capacité à expliquer pourquoi certaines firmes réussissent mieux que d'autres, ce concept ouvre de nombreuses pistes et applications pour la recherche en entrepreneuriat. Le concept de « *Business Model* » a ainsi donné lieu à de multiples définitions dans la littérature scientifique du fait de ses dimensions dynamiques telles que la création de valeur, la compétitivité et le changement. La définition de la notion de Business Model repose essentiellement sur le concept de « *proposition de valeurs* » laquelle caractérise l'innovation « *produit* ». La littérature scientifique sur le Business Models est donc 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 de 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. Les publications dans les meilleures revues en économie-gestion concernent des éléments périphériques du concept de Business Model.

Face au caractère multivoque du concept, nous avons retenu dans la présente étude la définition d'Osterwalder et Pigneur [2009, op.cit., 2009] selon laquelle « *Un modèle d'affaires décrit de façon rationnelle comment une organisation crée, livre et capture de la valeur.* ». En cela la notion de BM renvoie à la démarche où l'entreprise va créer de la valeur et gagner de l'argent. Tout business modèle possède trois composantes génériques : la Génération d'une valeur appréciée par les marchés, la Rémunération de cette valeur et le Partage de la réussite avec le « *réseau de valeur* », autrement dit les acteurs du système.

A la suite du détour conceptuel, quatre corpus théoriques ont été convoqués pour justifier et expliquer la nécessité du « *Business Model* » pour tout créateur d'entreprise :

La théorie des parties prenantes

Le BM, qui constitue le socle de la vision stratégique du créateur, est une cristallisation des relations avec les stakeholders. Il pose aussi la question de la gouvernance de l'organisation naissante puisque la pérennité dépend de l'adhésion durable de ces stakeholders, donc de la valeur qui leur est tout aussi durablement apportée. Pour cela, le créateur doit montrer aux possesseurs de ressources, qu'il souhaite « *embarquer* » dans ses affaires, ce qui constitue le cœur de son business, c'est-à-dire le modèle avec lequel il compte apporter de la valeur qu'il saura se faire rémunérer par le marché. On comprend donc pourquoi la Stakeholder's Theory apparaît féconde pour expliquer le BM.

- La théorie des conventions

La théorie des conventions appliquée au BM le considère comme une convention d'affaires. La théorie des conventions relie l'individu au collectif d'acteurs. Les différentes parties du projet doivent bien s'accorder autour de quelque chose : d'une convention. Lorsque cet accord prend forme, on peut considérer qu'une convention naît véritablement entre le créateur et les possesseurs de ressources qu'il sollicite.

-L'approche Resource BasedView et création d'entreprise

L'approche Resource-BasedView (RBV) est devenue un « classique » parmi les courants de pensée en stratégie d'entreprise. Cette théorie stipule qu'une organisation peut créer et maintenir un avantage concurrentiel durable sur la base du management stratégique de ses ressources et compétences. Dans cette perspective, il est clair que l'appréciation du BM est largement dépendante des compétences pointées par les évaluateurs (au départ les possesseurs de ressources). Or, ces compétences ne peuvent

se construire sans les ressources apportées par eux. C'est en cela que la théorie des ressources explique au mieux l'existence du BM.

-La théorie des coûts de transaction

Le concept de coûts de transaction a pour précurseur Coase [1937]. Toutefois, c'est Williamson [1975, 1994] qui a popularisé les coûts de transaction en l'érigeant en théorie dénommée théorie des coûts de transaction. Cette théorie vise la réduction des coûts de transaction induits par l'inefficience des marchés que les économistes classiques considéraient pourtant comme efficaces. Les trois éléments qui entrent en jeu sont le marché, le contrat et la hiérarchie.

La mise en pratique de cette théorie implique une analyse précise de tous les coûts périphériques d'une entreprise, de l'étude des meilleures formes de développement d'un concept en veillant à compresser un maximum de frais.

Ainsi chaque idée, chaque produit, trouvera une forme de création d'entreprise ou un système de développement plus adapté. Si la théorie des coûts de transaction semble complexe, elle se résume à une volonté de diminution des coûts de toutes les activités qui ne concernent pas directement le cœur de métier de l'entreprise.

La théorie des coûts de transaction aboutit à trois modes de gouvernance :

- le marché ;
- la hiérarchie et
- les formes hybrides.

En effet, en matière de création d'entreprise, le BM s'adresse aux parties prenantes qui peuvent accepter de jouer le rôle d'associé : dans ce cas, nous nous situons dans une relation de coopération qui peut faire naître de l'opportunisme entre les partenaires au regard de la rationalité limitée des individus. En cela, la théorie des coûts de transaction peut être convoquée pour gérer de telles situations.

Il en est autant, d'un environnement incertain, la TCT est d'une grande utilité pour réduire les coûts de transaction induits par l'incertitude.

Dans le cas spécifique de l'IHEM, la théorie des coûts de transaction peut être mobilisée pour expliquer le choix du personnel enseignant en distinguant les permanents des vacataires. Par ailleurs, l'accent mis sur les alliances avec des partenaires clés peut contribuer à réduire les coûts de transaction. Enfin, le BM permet d'entrevoir les stratégies commerciales et marketing de l'IHEM.

La littérature exploitée nous a permis d'identifier quatre principales utilités que peuvent revêtir les modèles d'affaires dans la pratique. Premièrement, ils peuvent faciliter le partage et la compréhension de la vision de l'entrepreneur ou du gestionnaire lorsqu'il tente d'expliquer la logique d'affaires de son entreprise à diverses parties prenantes [Timmers, 1998]. Deuxièmement, le modèle d'affaires peut être un outil de gestion qui a comme vertu de simplifier la prise de décision [Gigalis, 2001] ou alors de mieux cibler les objectifs managériaux [Hayes & Finnegan, 2005]. Troisièmement, le modèle d'affaire peut permettre une analyse de la cohérence de l'entreprise et une comparaison avec les modèles utilisés par d'autres organisations [Osterwalder et al., 2005]. Finalement, la réflexion sur le modèle d'affaires permet de trouver de nouvelles alternatives d'affaires qui renforcent la capacité d'adaptation de l'entreprise dans un environnement qui est constamment en changement [Osterwalder et al., 2005].

Il s'est agi par la suite de cerner la réalité du BM au sein de l'unité d'observation qu'est le Groupe IHEM International. Cette préoccupation a posé l'exigence du choix d'une posture épistémologique et d'une méthode d'accès au réel. Etant donné la préoccupation de comprendre l'ossature du BM du groupe IHEM, la posture épistémologique constructiviste s'est imposée. Ce paradigme développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience. ». En rapport avec cette orientation de notre recherche, la stratégie de recherche est qualitative. Elle implique l'étude du BM de l'IHEM en direction des parties prenantes. Ce cas a été analysé à partir de plusieurs sources de données différentes : la documentation de plusieurs organisations tant publiques que privées qui œuvrent pour la promotion de l'éducation et de la formation en général et l'enseignement supérieur professionnel en particulier, la narration du promoteur du Groupe IHEM. La totalité des données recueillies a par la suite, fait l'objet d'une analyse de contenu.

En termes de résultat, l'IHEM dans l'élaboration de son BM a ciblé ses trois dimensions fondamentales que sont la chaîne de valeur interne/externe, la proposition de valeur et le modèle de revenus. Pour chacune d'entre elles, il a été établi des liens qui les unissent au domaine de la stratégie organisationnelle. Mais avant de restituer les principaux résultats ainsi que les discussions qu'ils suscitent, il n'est pas superflu de rappeler d'abord la vision du promoteur.

Une économie de la vision du promoteur

Le promoteur souligne : « Le gouvernement gabonais a de tout temps nourrit l'ambition de doter notre pays d'une quantité suffisante de main d'œuvre qualifiée. Il s'agit d'un réel défi que les institutions tant publiques que privées de l'enseignement supérieur sont appelées à relever. Notre projet a donc pour ambition de mettre en place une école qui sera un centre d'excellence académique qui se penchera, tant au niveau de la formation que de la recherche, sur les problématiques économiques et de management, ainsi que de leur impact dans la société. En partenariat avec les entreprises, institutions et organisations internationales de la place, nous voulons donner au Groupe IHEM International une visibilité internationale digne de celle d'une école supérieure de référence ». « Je suis conscient de ce que l'éducation et la formation constituent des éléments essentiels de la qualité du travail et qu'elles jouent par là même des rôles essentiels dans la production. Il relie compétence et réussite sur le marché du travail gabonais caractérisé par un taux de chômage relativement élevé ». « Il faut accompagner le gouvernement qui pour le moment est un peu débordé ». « L'offre de formation dans l'enseignement supérieur par des partenaires privés doit à coup sûr créer de la différenciation. Mon crédo, c'est la qualité ; seule la qualité pourra faire émerger un enseignement supérieur privé dynamique de ce nom au Gabon ; un enseignement supérieur dont l'output sera fortement apprécié par le monde professionnel ». Le promoteur estime que l'IHEM doit relever les défis du monde d'aujourd'hui et celui de demain. ». Cela passe par la production de connaissances et compétences théoriques, pratiques et comportementales ». Quatre types de connaissances au sens de Lundvall & Johnson sont sans cesse évoqués par le promoteur :

- savoir quoi (know-what) : connaissance substantive et connaissance des faits ;
- savoir pourquoi (know-why) : compréhension des principes de base et des lois de la nature ;
- savoir comment : capacités humaines et compétences nécessaires pour agir intelligemment dans un environnement changeant et complexe ;
- savoir qui : capacité sociale à coopérer, à communiquer et à établir des relations de confiance.

Notre mission consiste à offrir des programmes d'études de haut niveau pour des étudiants et des professionnels, développer des travaux de recherche de haut niveau international, dans les domaines fondamentaux de l'économie et du management, des sciences de la santé, de la technologie et de manière transversale avec des domaines des

sciences humaines et sociales, et ainsi créer une plateforme d'échanges intellectuels avec nos parties prenantes. Les valeurs-clés qui guident nos domaines d'activités et nos décisions sont la pertinence pour la société (societal relevance), les relations communautaires (community relations), le leader hipéclairé (thought leadership), et l'excellence. Pertinence pour la société : Nous sommes des acteurs dans notre société et voulons contribuer au bien-être de ses membres. Nous nous engageons à former des étudiants et des professionnels en leur apportant une perspective de la société à travers les enjeux économiques, du management, de la santé et de l'innovation technologique. Nous nous intéressons au développement de travaux de recherche qui ont une certaine importance sociale, toujours dans le but d'améliorer le bien-être de ses membres.

Relations communautaires : Nous avons pour ambition de devenir un centre d'échanges intellectuels pour les entreprises, institutions et organisations de la sous-région Afrique-centrale et ainsi profiter de sa visibilité internationale. Nous privilégions dans nos programmes d'études et dans nos travaux de recherche les sujets qui sont directement liés aux intérêts de l'Afrique en général et du Gabon en particulier.

Leadership éclairé : Nous voulons de façon pérenne être des leaders éclairés dans l'avancement de la connaissance en produisant des travaux de recherche qui sont publiés dans des revues scientifiques internationales de tout premier ordre. Nous voulons rendre nos travaux de recherche plus visibles et en faire profiter plus directement nos interlocuteurs locaux.

Excellence : Nous voulons concentrer nos ressources et nos efforts pour atteindre l'excellence dans nos programmes de formation et nos projets de recherche. Nous comptons évaluer notre performance et mettre en place des systèmes d'incitation, pour maintenir notre niveau d'excellence dans la formation, la recherche et aussi dans l'organisation de notre école.

Notre projet se veut une aventure collective et une aventure personnelle sous-tendue par la démarche qualité tant au niveau stratégique que opérationnel. A côté de la vertu éducative et formative du projet, ouvrir une école peut être une idée très rentable sur le plan financier. Mais avant toute chose, l'un des défis majeur auquel il faut faire face concerne l'anticipation d'un modèle de création de valeur qui place la qualité au cœur de sa conception. En effet, il faut faire face aux mutations de l'environnement de l'enseignement supérieur tant sur le plan national qu'international. Il est donc impérieux d'effectuer une représentation qui permette de créer de la valeur : le business model. Dans cette approche, le business model est tout à la fois une fonction cognitive, une fonction narrative [Magretta, 2002] et une fonction calculative [Doganova, Eyquem-

Renault, 2009], fonctions qui permettent à un entrepreneur d'explorer un marché et de donner vie à son projet.

Synthèse des résultats

Cette synthèse porte sur les 3 dimensions du BM du Groupe IHEM.

De la chaîne de valeur interne/externe

Il ressort de l'étude menée que le modèle d'affaire du Groupe IHEM a pris en compte les ressources clés (tangibles et intangibles), les activités clés notamment un enseignement professionnalisant de qualité, des alliances clés bien calibrées, une structure des coûts qui permet la soutenabilité du projet en prenant en compte les préoccupations d'ordre social.

La grille présentée est adaptée aux spécificités entre la diversité de l'entrepreneuriat se situant à cheval entre le social et l'économique.

Une combinaison des ressources clés devrait permettre :

- De concevoir des solutions de transformation pédagogiquement innovantes ;
- De Piloter les dispositifs (pédagogie, back office...) ;
- D'établir des référentiels de compétences et de pratiques ;
- D'effectuer un bon positionnement des collaborateurs ;
- De challenger et assister l'apprenant ;
- D'évaluer l'impact des dispositifs ;
- De transférer l'expertise...

Etc.

Selon le promoteur « On devrait aboutir à la suite de la combinaison de tous ces efforts à des formations ciblées et une offre de Mentorat construites spécifiquement à partir des besoins identifiés par les professionnels. A moyen terme, il est également envisagé la création d'une pépinière d'entreprises ; elles sont de nature à apporter également des offres de formation et de développement complémentaires avec des synergies possibles ».

On devra mettre en œuvre une pédagogie qui répondre à des situations réelles.

Dans tous les cas, la démarche qualité est au centre de toutes les préoccupations. Elle permet une transformation du modèle pédagogique classique. Le nouveau introduit

dans le BM de l'IHEM englobe pour une part la question de la digitalisation (la partie liée à la digitalisation de l'offre) mais ne s'y réduit pas. Car l'évolution en profondeur du modèle pédagogique nouveau va bien plus loin que la simple digitalisation des contenus de formation et le passage à la distanciation de la formation via des classes virtuelles. Pour faire simple, il s'agit de la mise en œuvre d'un modèle de formation multimodal (digital learning, distanciel, social learning et présentiel rénové) qui permette l'entrée sorties-permanentes et l'individualisation des pratiques d'apprentissage.

La proposition de valeur

La proposition de valeur du BM du groupe IHEM a pris en compte :

-Les segments de clientèle visés par le BM que sont : les étudiants dans la formule ATE et la formation professionnelle continue. Cette segmentation peut toutefois susciter une question de fond ? est-ce que le tissu économique local peut permettre l'implémentation et l'émergence d'une telle formule de formation ?

-La proposition de valeur

La proposition de valeur à l'IHEM se veut unique aux dires de son promoteur. Cette offre puissamment pensée doit déboucher sur la délivrance de diplômes qui confèrent non seulement de l'employabilité mais dont les étudiants seront prêts à accepter les droits universitaires conséquents. L'assurance qualité demeure le crédo du promoteur qui n'entend ménager aucun effort pour atteindre les objectifs de qualité. Cette proposition de valeur qui se caractérise par une offre de formation différenciée fortement appréciée par les étudiants, les parents et les professionnels est sous-tendue par la transformation du modèle pédagogique évoqué précédemment. En définitive, la plus-value apportée va constituer un indicateur de l'incitation à se former pour les étudiants et à accepter le paiement des droits universitaires conséquents. On peut toutefois dans un environnement en pleine mutation s'interroger sur les dispositifs de veille à intégrer par le BM de l'IHEM pour anticiper les changements non prévus qui pourraient affecter l'ensemble du modèle pédagogique ?

Le modèle de revenu

Le modèle de revenu englobe la communication sur l'offre de formation, la relation client et les flux de revenus.

-De la communication

Le cadre et les textes organiques prévoient une cellule de communication. La communication envisagée doit être planifiée suivie d'actions à déployer sur le terrain. C'est ainsi que pour la phase de lancement, on va privilégier la communication de proximité. L'utilisation des réseaux sociaux et des outils digitaux seront mis à profit pour développer la notoriété et la légitimité de l'école. Comme le souligne le promoteur, « Il faut digitaliser l'ensemble de l'expérience apprenante : du contact via son site à la facturation en passant par les enregistrements de qualité. L'offre de formation comme il a été souligné précédemment doit être bien digitalisée ! Nous allons développer un catalogue de formation blendedlearning ». Tout cela constitue un moyen de communication sur l'offre.

-La relation client

Il est envisagé trois types de relations-clients : la relation personnalisée, la relation co-construite et la relation dédiée. Une fois de plus, les TIC devraient jouer un rôle de premier plan pour atteindre les objectifs escomptés. Ainsi, il est prévu dans le BM de l'IHEM le développement d'une offre d'accompagnement individuel et collectif à distance. On note également le développement d'une offre d'info-formation à haute valeur ajoutée parallèlement à l'offre de formation en présentiel. Il n'est pas superflu de souligner l'intégration du modèle des 7Ps dans l'analyse de la relation client montrant ainsi l'alignement du marketing à la relation client : source d'optimisation de la relation-client.

-Flux de revenu

Le modèle d'affaires proposé englobe un business plan. On y retrouve l'équation de profits qui explicite l'origine de la rentabilité en décrivant la manière dont l'entreprise génère et capte des revenus pour les transformer en profits. En comparant les coûts et les bénéfices que va générer le projet tout au long de son cycle de vie, on constate le dégagement des flux financiers qui vont permettre de soutenir le projet de façon pérenne sans sacrifier le social. Dans ce cadre, le Taux de Rentabilité Interne (TRI) a été calculé. Le TRI correspond au taux qui égalise les bénéfices et les coûts réels sur le cycle de vie du projet IHEM. Il permet en ce sens d'apprécier le rendement marginal de l'offre de formation. L'avantage du TRI est qu'il fournit une approche globale de la rentabilité des investissements éducatifs privés qui peut être déclinée par groupes d'individus (niveau de diplôme, sexe, etc.).

Présentons à présent quelques limites de l'étude.

Les limites d'une étude de cas unique :

Nous sommes conscients qu'une critique que l'on pourrait formuler est le choix d'une étude de cas unique. Même si, initialement, nous avons envisagé plusieurs cas d'étude, nous nous sommes rendus compte de la réticence qu'ont affichée des écoles concurrentes à communiquer avec nous sur leur projet. Cette difficulté nous a limités au cas du Groupe IHEM dont nous disposons d'amples informations sur le projet. Malgré tout, le choix d'une étude de cas unique, nous a permis de rentrer dans la finesse des matériaux pour les interpréter.

Une autre objection peut être soulevée quant à la méthode du traitement des données qui aurait pu intégrer l'outil informatique tel que **Nvivo**.

Perspectives de recherche

Pour les prochaines recherches, il serait intéressant de s'intéresser à un échantillon plus large. Les suites de notre travail de recherche pourraient également se pencher sur les facteurs d'adoption du BM par un entrepreneur. Enfin, il serait intéressant d'aborder le cas de changement de modèle d'affaires dans les institutions privées d'enseignement supérieur.

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les différentes perspectives présentes dans les définitions du BM	31
Tableau 2: Composantes du Business model	35
Tableau 3: Canevas de conception du Business Model	36
Tableau 4: Synthèse des composantes principales d'un Business Model	37
Tableau 5: Typologie du Business Model	41
Tableau 6 : Synthèse des postures épistémologiques	124
Tableau : 7 Formes de raisonnements scientifiques	132
Tableau 8: Approches principales de recherche sur les méthodes mixtes	136
Tableau 9 : Liste des individus interviewés	140
Tableau 10: Liste des étudiants	140
Tableau 11: Liste des enseignants interviewés	141
Tableau 12: Liste des représentants du ministère en charge de l'enseignement supérieur interviewés	141
Tableau 13: Liste des représentants du monde professionnel interviewés	141
Tableau 14 : Démarche d'Evaluation de l'Enseignant par l'Etudiant (EEE) en vigueur à l'université de Lausanne	160
Tableau 15 : Démarche d'EEE en vigueur à l'université catholique de Louvain	161
Tableau 16: Démarche d'EEE en vigueur à l'université McGill, Canada	162
Tableau 17: Grille/ critère permettant d'évaluer les visées d'une démarche d'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE)	163
Tableau 18 : Seuil de rentabilité	183
Tableau 19 : Offre de formation pensée par le promoteur lors de la phase d'étude de création	194
Tableau 20: le BM du groupe IHEM International	205

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Composantes et connexions du Business Model	34
Figure 2: Activités qualité au sein d'un système de management de la qualité de l'entreprise	80
Figure 3: La structure des coûts	100
Figure 4: Le design d'une étude empirique	136

BIBLIOGRAPHIE

La présente thèse de recherche s'inscrit dans une logique des sciences de gestion et du management des organisations, plus précisément dans le domaine de la gestion des projets et du business model d'entreprise comme déterminant d'une gouvernance universitaire de qualité.

Auteurs et travaux de réflexion sur lesquels nous avons fondé notre travail de recherche.

ACIPA (1994), Améliorer les rapports d'affaires- Un Customer Focus: répondre aux besoins d'information des investisseurs et créanciers. New York, NY: American Institute of Certified Public Accountants.

Amit, R., & Zott, R. (2001), La création de valeur dans l'e-business. *Gestion stratégique Journal*, 22, 493-520.

Applegate LM. 2001. Les modèles E-business: Donner un sens du paysage d'affaires Internet. En LM Applegate, WG Dickson, GL DeSanctis (Eds.), *Technologie de l'information et de la future entreprise: Nouveaux modèles pour les gestionnaires*. Prentice-Hall: UpperSaddle River, NJ.

Baden-Fuller, C et Morgan, MS (2010). «Les modèles d'affaires que les modèles». *Planification à long terme*, vol.43, n° 2-3, pp. 156-171.

Brandenburger A., Stuart H. (1996), Stratégie d'entreprise basée sur la valeur, *Journal of Economics & Management Stratégie* 5: 5-24.

Demil, B & Lecocq, X. (2010) «l'évolution du modèle d'affaires: à la recherche de cohérence dynamique». *Planification à long terme*, Vol. 43 n° 2-3, pp. 227-246.

Doganova, Liliana & Marie Eyquem-Renault (2009): «Qu'est-ce que les modèles d'affaires font? Dispositifs d'innovation dans l'entrepreneuriat technologique». *Policy Research*, 38 (10), 1559-1570.

Geprge G., A.; 2011 «Le modèle d'affaire dans la pratique et de ses implications pour la recherche de l'esprit d'entreprise» théorie et la pratique de l'Entrepreneuriat. Vol.35, n° 1, pp.83-111.

Hedman J., Kalling T. (2003) Le concept Business Model: fondements théoriques et illustrations empiriques. *Journal européen des systèmes d'information* 12 (1), 49-59.

ICAEW. (2009), Développement dans les nouveaux modèles de rapports. Londres: Institute of Chartered Accountants en Angleterre et au Pays de Galles.

IIRC. (2012a), page d'accueil, qu'est-ce que l'information intégrée, Conseil international de reporting intégré. Disponible à: <http://www.theiirc.org/>, visité 4 juillet de 2012.

CIMA, IFAG, PwC (2013) IR Document Business Model.

Johnson, MW (2010) Saisir l'espace blanc: Business Model Innovation pour la croissance et le renouvellement, la Harvard Business School.

J. Kallio, Tinnila M., A. Tseng (2006) Une comparaison international des modèles d'affaires axés sur l'opérateur. *Business Process Management Journal* 12 (3), 281-298.

Kraaijenbrink, J., Spender, JC & Groen, AJ (2010) «La vue basée sur les ressources: un examen et une évolution de ses critiques». *Journal of Management*, Vol.36, n° 1 pp. 349-372.

Kristandl, G. & Bontis, N. (2007) «Construire une définition pour les actifs incorporels à l'aide de la vue en fonction des ressources de l'entreprise». *Décision de la gestion*, Vol. 45, n° 9, pp. 1510-1525.

Linder J, Cantrell S. 2000. L'évolution des modèles d'affaires: Tour d'horizon. Institute Accenture pour le changement stratégique

- Magretta, J. (2002), pourquoi Business Model Matter. Harvard Business Review, mai 2002.
- Maar, B. Schiuma, G. et Neely, A. (2004) «La dynamique de création de valeur: cartographier vos moteurs de performance intellectuelle». Journal of Intellectual Capital, Vol.5, n° 2, pp. 312-325.
- Morris, M., Schindehutte, M., et Allen, J. 2005. «Modèle de l'entrepreneur de l'entreprise: vers une perspective unifiée», Journal of Business Research (58: 6), Pp 726-735.
- Nielsen, C, Fox, A. & Roslender, R. (2012), De Business Reporting à la déclaration de modèle d'affaires. Document de travail, Université d'Aalborg, mai. PwC (2013), Business Models: Back to Basics. PricewaterhouseCoopers.
- Osterwalder, A. 2004. Le modèle d'affaires ontologie-une proposition dans une approche scientifique de la conception, Thèse de doctorat, Université de Lausanne: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y., Tucci, CL (2005), Clarifier Business Models: origines, le présent et l'avenir du concept. Communications de l'Association des systèmes d'information, 16, 1-25.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation. John Wiley&Sons;
- Rajala R., M. Westerlund (2007) modèles d'affaires –une nouvelle perspective sur les actifs et les capacités des entreprises: observations de l'industrie du logiciel finlandais. L'International Journal of Entrepreneurship et Innovation 8 (2), 115-126.
- Richardson, J., 2008, «Le modèle d'affaires: un cadre d'intégration pour l'exécution de la stratégie», changement stratégique, Vol.17, n° 5-6, pp 133-144...
- Seelos, C et Mair, J. 2007. Des modèles rentables d'affaires et la création de marchés dans le contexte de la pauvreté profonde: Une vision stratégique. Académie de Management Perspectives, 21 (4): 49-63.
- Shafer, SM, Smith, HJ, Linder, JC (2005), La puissance des modèles d'affaires. Business Horizons, 48, 199-207.
- Stahler, P. (2002) Modèles d'affaires comme une unité d'analyse pour l'élaboration de stratégies, Actes du 1er atelier international sur les modèles d'affaires, Lausanne, Suisse. En ligne: <http://www.business-model-innovation.com/english/definitions.html>
- Svejenova, S., Planellas, M. et Vives, L. 2010. Un modèle d'affaires individuel en devenir: La Quête d'un chef pour Creative Freedom. Planification à long terme.
- Teece, DJ (2010), Les modèles d'entreprise, la stratégie d'entreprise et d'innovation. Planification à long terme, 43 (2-3), 172-194.
- Tikkanen, H., Lamberg, JA, Parvinen, P., Kallunki, JP (2005), Cognition managériale, l'action et le modèle d'affaires de l'entreprise. Décision de la gestion, 43 (6), 789-809.
- Timmers, P. (1998), Les modèles d'entreprise pour les marchés électroniques. Electronics Markets, 8 (2), 3-8.
- Wikstrôme, K., Artto, K., Kujala, J., et Söderlunf, J. (2010) «Les modèles d'affaires dans les affaires de projet», International Journal of Project Management, 28 (8), 832-841.
- Wirtz, Bw 2011. Facteurs d'affaires Model Management Design-Instruments-Success, SprinerEds.
- Yin, R. (1993), applications de la recherche des études de cas. Newbury Park, CA: Sage Publishing.
- Zott, C. & Amit, R. (2008), «L'ajustement entre la stratégie de marché de produit et le modèle d'affaires: Implications pour la performance de l'entreprise». Gestion stratégique Journal, Vol.29, n° 1, pp. 1-26.

Zott, C., & Amit, R. (2008), L'adéquation entre la stratégie des marchés de produits et de Business Model: Implications pour la gestion de la performance des entreprises *Strategic* 29 (1-26).

Zott, C., & Amit, R. & Massa, L. (2011) «Le modèle d'affaires: développements récent et de la recherche future». *Journal of Management*, Vol. 37, n° 4, pp. 1019-1042.

(Elisabeth MAGNAGUI et Sonia M HAMED, l'importance du business Model dans le système de reporting d'entreprise, in *Question de management*, n° 19 décembre 2017, p. 33-48).

ANNEXES

ANNEXE 1
BROCHURE DE PRESENTATION
DU GROUPE IHEM INTERNATIONAL

RECONNU PAR L'ÉTAT GABONAIS ET
LE SYSTÈME INTERNATIONAL DE FORMATION



LE

C'EST 4 GRANDES ÉCOLES

- 1 L'École des sciences de la santé **ESSA**
- 2 L'École du génie industriel **EGI**
- 3 L'École des sciences de gestion **ESG**
(L'IHEM management school)
- 4 L'École doctorale des sciences de management **EDSM**

ESSA

1 L'ÉCOLE DES SCIENCES DE LA SANTÉ

Biologie médicale
Imagerie médicale
Pharmacie
Sage-femme
Soins infirmiers

EGI

2 L'ÉCOLE DU GÉNIE INDUSTRIEL

Génie industriel informatique

ESG

3 L'ÉCOLE DES SCIENCES DE GESTION

Banque finance assurances
Communication et marketing digital
Comptabilité et gestion des organisations
Droit des affaires et carrières juridiques
Gestion et administration des RH
Gestion des archives et de la documentation
Gestion commerciale (AC & CI)
Gestion des institutions sanitaires
Gestion logistique et transport
Gestion des projets et développement durable
Gestion touristique
Gestion immobilière
QHSE
Transit Douane

EDSM

4 L'ÉCOLE DOCTORALE DES SCIENCES DE MANAGEMENT

Le Groupe IHEM International, ce sont des formations de premier, second et troisième cycles conduisant à une diplomation à finalité technique et professionnelle, à savoir:

**LICENCE PROFESSIONNELLE - MASTER
ÉCOLE DOCTORALE DES SCIENCES
DE MANAGEMENT (EDSM)**

BBA, MBA, DBA

**CERTIFICATIONS INTÉGRÉES
DU GROUPE IHEM INTERNATIONAL**



**CENTRE DE RECHERCHE EN SCIENCES
DE MANAGEMENT ET INGENIERIE**

**LABORATOIRE DES SCIENCES
DE LA SANTÉ**

LABORATOIRE D'INFORMATIQUE

LABORATOIRE DES LANGUES ÉTRANGÈRES

**LE GROUPE IHEM INNOVE ET
VOUS PROPOSE DÉSORMAIS**

**DES COURS EN DISTANCIEL
ET DES COURS EN PRESENTIEL**



Créé en 2005, le Groupe IHEM International, c'est aussi une association des diplômés dénommée « Senior IHEM » ainsi qu'une « Junior entreprise » à la disposition des apprenants pour faciliter leur travail et les aider dans diverses étapes de leur vie universitaire.

PARTENAIRES ACADÉMIQUES



ENTREPRISES PARTENAIRES



GROUPE IHEM GABON 2 CAMPUS A LIBREVILLE



**GROUPE INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES
DE MANAGEMENT**

Libreville Gabon / Quartier la Peyrie
Entre les feux tricolores STFO et la Peyrie et
Nzeng-ayong à proximité de la SEEG

Tél: +241 77 525 855
Douala Cameroun / Quartier Nyala paris
Tél: +237 657 731 580

Dakar Sénégal / Quartier Khar Yalla
en face de la station Oil Libya
Tél: +221 782 947 850

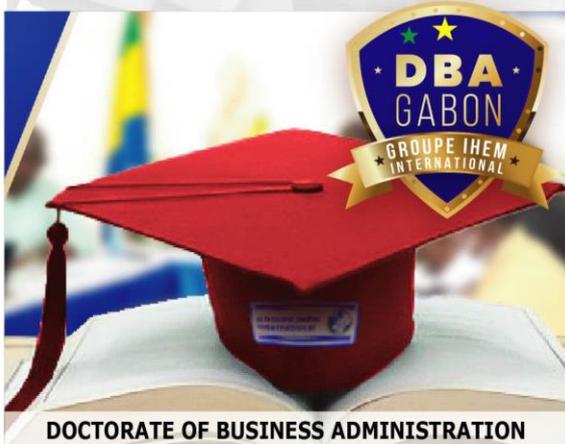




Le Groupe IHEM International, c'est un ensemble de pôles de formation de niveau supérieur et sous régime LMD reconnu d'utilité publique par l'Etat gabonais et le système international de formation

NOS ATOUTS

- 3 CAMPUS À L'INTERNATIONAL, MÊMES DIPLÔMES
- DOUBLE DIPLÔMATION AVEC DES UNIVERSITÉS ÉTRANGÈRES PARTENAIRES
- POSSIBILITÉ DE POURSUIVRE VOS ÉTUDES DANS DES ÉCOLES PARTENAIRES À L'ÉTRANGER
- PROGRAMMES PÉDAGOGIQUES INNOVANTS
- 3 LABORATOIRES (INFORMATIQUE, SCIENCES DE LA SANTÉ ET LANGUES)
- CENTRE DE RECHERCHE EN SCIENCES DE MANAGEMENT ET INGÉNIERIE
- ENSEIGNANTS DE HAUT NIVEAU
- BOURSES D'ÉTUDES JUSQU'À 100% DE PRISE EN CHARGE
- BIBLIOTHÈQUE NUMÉRIQUE
- RESTAURANT UNIVERSITAIRE
- VIE UNIVERSITAIRE ÉPANOUIE
- 7000 DIPLÔMÉS À CE JOUR
- PROFILS RECHERCHÉS PAR LES RECRUTEURS
- RÉSEAU D'ENTREPRISES PARTENAIRES
- 90% D'EMPLOYABILITÉ RÉALISÉS POUR NOS DIPLÔMÉS AU PUBLIC ET AU PRIVÉ
- 98% DE NOS ANCIENS ÉTUDIANTS RECOMMANDENT LE GROUPE IHEM INTERNATIONAL



MODALITÉS DE SCOLARITÉ

CYCLES	Licence professionnelle 1,2 & 3 Sciences de gestion	Licence professionnelle 1,2 & 3 Sciences de la santé et Génie industriel	Master Professionnel 1 & 2 Sciences de gestion	MBA (2 années de formation)	DBA (2 années de formation + année de soutenance)
	Cycle normal	Cycle normal	Cycle normal	Cycle normal	Cycle normal
Inscription	110.000	110.000	110.000	250.000	500.000
Réinscription	55.000	55.000	55.000	250.000	500.000
1ère option	630.000 x 1	720.000 x 1	900.000 x 1	3.500.000 x 1	7.000.000 x 1
2ème option	315.000 x 2	360.000 x 2	450.000 x 2	1.750.000 x 2	3.500.000 x 2
3ème option	210.000 x 3	240.000 x 3	300.000 x 3	1.170.000 x 3	2.350.000 x 3
4ème option	105.500 x 6	120.000 x 6	150.000 x 6	875.500 x 4	1.175.000 x 4
5ème option	70.000 x 9	80.000 x 9	100.000 x 9	500.000 x 7	1.000.000 x 7

- 1-Lettre de motivation du candidat adressée au Président Directeur Général du Groupe IHEM International;
- 2-Copie légalisée de l'acte de naissance;
- 3-Copie légalisée de diplôme du Bac, du D.U.T. / B.T.S. / D.T.S, de la Licence, de la Maîtrises du DEA, du Master, du MBA ou l'équivalent;
- 4-Attestation d'expérience professionnelle pour les travailleurs;
- 5-2 Photos d'identité;
- 6-Frais d'inscription+1er versement selon l'option choisie + frais d'abonnement annuel à la bibliothèque numérique (20.000 F);
- 7-Uniforme scolaire (1 tenue + polo): 100.000 F;
- 8-Frais d'examen de fin de cycle : DUT: 60.000 F / Licence professionnelle: 80.000 F / Master: 100.000 F;
- 9-Frais d'encadrement: DUT: 40.000 F / Licence professionnelle: 60.000 F / Master: 80.000 F / MBA: 150.000 F / DBA: 350.000 F;
- 10-Frais de soutenance: DUT: 60.000 F / Licence professionnelle: 80.000 F / Master: 100.000 F / MBA: 250.000 F / DBA: 500.000 F.
- 11-Un Ordinateur portable pour les travaux informatiques.

N.B: Quelle que soit l'option choisie, les versements se font au plus tard le 05 du mois en cours. Les dossiers doivent être déposés au secrétariat du Groupe IHEM International. Veuillez noter que toute somme versée à la direction de l'Ecole n'est pas remboursable.

Une remise de 5% est accordée pour les paiements annuels. Les différents paiements (frais d'inscription ou de réinscription et frais de scolarité) peuvent se faire auprès des différentes banques partenaires du Groupe IHEM International:

- Campus IHEM Libreville: UGB (Union Gabonaise de Banque)
- Campus IHEM Douala: Express Union Finances S.A;
- Campus IHEM Dakar: BICIS (Banque Internationale pour le Commerce et l'industrie du Sénégal).

groupeihem@gmail.com
 Groupe IHEM 077 525 855 / 074 361 012

LE GROUPE IHEM International

C'EST 4 GRANDES ÉCOLES

LMD
LICENCE MASTER DOCTORAT

- 1 - L'ÉCOLE DES SCIENCES DE LA SANTÉ**
- 2 - L'ÉCOLE DU GÉNIE INDUSTRIEL**
- 3 - L'ÉCOLE DES SCIENCES DE GESTION (L'IHEM MANAGEMENT SCHOOL)**
- 4 - L'ÉCOLE DOCTORALE DES SCIENCES DE MANAGEMENT**

DBA GABON
GROUPE IHEM INTERNATIONAL

**LE GROUPE IHEM INTERNATIONAL :
DES CAMPUS DANS 3 PAYS**

LIBREVILLE DOUALA DAKAR

077 525 855 / 074 361 012 Groupe IHEM

LE GROUPE IHEM International

C'EST 4 GRANDES ÉCOLES

LMD
LICENCE MASTER DOCTORAT

- 1 - L'ÉCOLE DES SCIENCES DE LA SANTÉ
- 2 - L'ÉCOLE DU GÉNIE INDUSTRIEL
- 3 - L'ÉCOLE DES SCIENCES DE GESTION (L'IHEM MANAGEMENT SCHOOL)
- 4 - L'ÉCOLE DOCTORALE DES SCIENCES DE MANAGEMENT

LE GROUPE IHEM INTERNATIONAL : DES CAMPUS DANS 3 PAYS

LIBREVILLE DOUALA DAKAR

DBA GABON
GROUPE IHEM INTERNATIONAL

Groupe IHEM
 077 525 855
074 361 012

ANNEXE 2

L'INSTITUT DES HAUTES ETUDES DE MANAGEMENT EN IMAGES



Groupe IHEM International



Siège social du Groupe IHEM International et Campus du Groupe IHEM Gabon (STFO Libreville)



Campus du Groupe IHEM Cameroun (Nyala Pariso - Douala)



Structures administratives du Groupe IHEM



Laboratoire des Sciences de la santé du Groupe IHEM



Laboratoire du génie industriel informatique



Salles de classe



Des étudiants du Groupe IHEM

QUI EST OYONO CONSTANT?



De nationalité gabonaise et originaire de l'Estuaire, du Woleu-Ntem, de la Ngounié et de l'Ogooué Maritime, marié et père de douze enfants tous vivants et en bonne santé ainsi que leurs mères, OYONO EBANG OBAME Constant* est un Esprit éclectique et un « homme-orchestre » qui fonde ses multiples activités sur un leitmotiv irrévocable: satisfaire aux différentes strates de responsabilité qui caractérisent tout grand humaniste, à savoir, servir sa famille, son pays, son continent et le monde, et en un mot, servir la Création divine et contribuer à son achèvement, à son perfectionnement.

LA FORMATION ACADEMIQUE

Né en 1966 à Libreville, OYONO Constant a le parcours classique d'un jeune gabonais des classes moyennes: l'école publique à Libreville pour son admission en 6ème et, pour son secondaire, le Lycée Technique et le lycée d'Etat à Libreville, Moanda et Port-Gentil. Il accède aux études universitaires et intègre l'Ecole Supérieure de Commerce de Libreville (Sup de Co) et y poursuit des études qu'il finance soi-même partiellement par le biais de diverses occupations professionnelles. Il en sortira pourvu de plusieurs diplômes de niveaux croissants, allant du Diplôme d'Etat de Technicien Supérieur (BTS) et de la licence à un diplôme de Master of Business Administration option Communication Marketing. Actuellement inscrit en thèse de Doctorat avec pour thème " Le Business Model comme dynamique de la qualité de l'Institution privée d'enseignement supérieur : Le cas du Groupe IHEM au Gabon" avec pour Directeur de thèse monsieur PERETTI Jean Marie, professeur émérite des Sciences de gestion, enseignant à l'Université de Corse et Président de la Chaire de l'Innovation managériale de l'ESSEC Paris (France). Inscrit au Programme conjoint de PhD d'Administration de l'ESG UQAM, HEC Montréal, l'Université Concordia et l'Université Mc Gill, sous la Direction du professeur GERMAIN Olivier, enseignant émérite des Sciences de gestion et Responsable du Programme PhD d'Administration de l'Université de Québec à Montréal (UQAM) Canada, lors de ce cursus complémentaire pour accéder au grade de Maître de conférence d'Université (Enseignant-Chercheur). A travers ce challenge, le digne fils d'Afrique comptes'enrichir davantage et acquérir une parfaite maîtrise des techniques d'administration, d'information, de communication et de management de haut niveau qui mettent l'accent sur la gestion et la gouvernance conçues comme un système intégré, donnant une perception globale de l'environnement économique, social, culturel, éthique et politique de l'entreprise. Démarche de perfectionnement et d'acquisition du statut de chercheur allant de pair avec l'affirmation d'une double vocation d'enseignant et d'entrepreneur économique et social qui caractérise certainement le mieux sa vision du savoir, vision pragmatique qui ne peut dissocier la théorie et la pratique, l'appropriation et la transmission.

LE PARCOURS PROFESSIONNEL ET ASSOCIATIF

OYONO Constant profite de son expérience au Collège Roi Denis (Enseignant puis Directeur des études) pour mener de front pendant plusieurs années, des activités d'enseignant et ensuite, la création de plusieurs établissements à vocation éducative, établissements dont le fleuron est incontestablement le remarquable Groupe IHEM (Institut des Hautes Etudes de Management agréé par l'Etat gabonais et le système international de formation LMD) qui peut se targuer aujourd'hui, à travers son offre de formation dans les domaines des Sciences de Management, des Sciences de la santé (premier au Gabon dans la création et la mise en place d'une école privée des Sciences de la santé ainsi que d'un laboratoire Ecole certifié et opérationnel pour les travaux pratiques et dirigés) et du Génie industriel, d'avoir trois (3) Campus à l'international pour les mêmes diplômes, une double diplomation avec des universités étrangères partenaires, une possibilité de poursuivre des études dans des écoles partenaires à l'étranger, des programmes pédagogiques innovants, trois (3) laboratoires (informatique, sciences de la santé et langues), un centre de recherche en sciences de gestion et ingénierie, des enseignants de haut niveau, des bourses d'études jusqu'à 100 % de prise en charge, une bibliothèque numérique, des restaurants universitaires, une vie universitaire épanouie, 7000 diplômés à ce jour, des profils recherchés par les recruteurs, 90% d'employabilité réalisés pour ses diplômés au public et au privé et 98% d'anciens étudiants qui recommandent le Groupe IHEM International. Le plus appréciable est que cet institut est au centre d'un consortium de sociétés qui mènent aussi bien des activités de consulting (Cemac Consulting) que des activités de communication (Journal Potentiel), etc. À ces fonctions « principales », il faut ajouter des activités d'appoint qui participent de sa contributivité sociale en même temps qu'elles permettent de canaliser le trop plein d'énergie qui l'anime.

OYONO Constant partage ainsi sa vie depuis des années entre une pléthore d'activités aussi bien associatives que politiques, sportives et religieuses. Adeptes du principe latin selon lequel « men sana in corpore sano », mais, se reconnaissant surtout dans la démarche de Platon selon laquelle la construction de la République doit être l'œuvre de l'élite intellectuelle, il sera ainsi, tour à tour ou simultanément, éducateur et encadreur de jeunesse, sociétaire de clubs de basket-ball d'élite, amateur de théâtre primé au festival universitaire et scolaire (Festus) de Libreville avec la pièce Mwana Mboka (rôle principal), militant très actif du Parti Démocratique Gabonais, Secrétaire général de la Fédération nationale UNESCO, membre de l'Eglise Evangélique du Gabon, et membre de la tradition chrétienne et de la tradition sacrée du Melan et du Bwiti. Dans ces différents cadres, il ne sera jamais un anonyme, mais accèdera à de hautes responsabilités, au terme d'un parcours toujours évolutif et donc méritoire. C'est ainsi que sur le plan politique, il sera promu au Comité central du PDG. Et c'est fort de son expérience du terrain qu'il sera par la suite associé à des initiatives pour la conquête ou la préservation du pouvoir politique, entrant dans des équipes de campagne d'imminentes personnalités politiques gabonaises telle qu'**Omar Bongo ONDIMBA**. Sur le plan religieux, après avoir été Diacre et Membre de Conseil presbytéral, il sera promu Vice-président de Conseil presbytéral. Parallèlement à de telles responsabilités, il est Président Fondateur du Mouvement des Jeunes Républicains (MJR) créé lors de la Conférence nationale sur la Démocratie au Gabon où il milite pour la réhabilitation du Conseil national de

la jeunesse (CNJ), membre fondateur de l'association BATIR et Président de la Fondation OYONO Constant pour l'éducation, la formation, la culture et l'entrepreneuriat en Afrique. Dans ces différents cadres, son action se caractérise par l'animation ou l'organisation d'évènements sportifs ou socioculturels dans les 4ème et 6ème arrondissements de Libreville où il contribue à canaliser une jeunesse qui déborde naturellement d'énergie et l'accompagne dans son épanouissement multidimensionnel en sorte de l'occuper sainement et de détecter chez elle des talents possibles mais surtout, de faire œuvre sociale et pédagogique à l'avantage de son pays et pour le bonheur des jeunes gabonais. Et même si le sport est d'abord un jeu, pour OYONO, c'est davantage et surtout un domaine, peut être plus que d'autres d'ailleurs, où l'on développe des aptitudes physiques chez le pratiquant qui se maintient dès lors en bonne santé mais également, développe le goût de l'effort, le goût du travail bien fait, l'esprit d'équipe, le sens du dépassement de soi, l'éveil, la discipline, l'esprit de compétition, le sens de l'amitié, le sens de la solidarité, le sens du fair-play et des valeurs d'endurance et d'atteinte de nobles objectifs. Aussi, des opérations de solidarité civile (aménagement du Rond-point d'Awendjé, initiateur du plateau sportif du même quartier), de soutien et d'aide scolaire par l'offre chaque année, de kits scolaires et de bourses d'études, de symposiums, de forums et de conférences à Libreville et à l'intérieur du pays où il prend souvent soi-même la parole dans l'intention d'édifier les foules et de leur faire partager son expérience personnelle sont à ajouter à son cursus. On lui doit ainsi la tenue de nombreuses conférences de même que la publication de nombreux éditoriaux et d'une quarantaine d'articles dans le domaine de la gestion appliquée, publiés avec comités de lecture dans les colonnes de son propre journal Potentiel.

Entre temps, et en même temps qu'il parcourt le monde et participe à des consultations et à des rencontres internationales (Afrique, Europe, Amérique du nord et Asie) pour conforter son expérience de la vie, son existence sera marquée par un long passage à la Direction des Publications de la Cour constitutionnelle du Gabon où il gravit palier par palier les échelons de la responsabilité, évoluant du poste d'Assistant de Communication institutionnelle à celui de Responsable du Service des Publications, en passant par un poste de Chargé d'études auprès du Secrétaire général de la Cour constitutionnelle où il a pour mission de mener, sous le contrôle du Secrétaire général, toute activité et campagne d'information et de communication, tant générale que spécialisée, sur l'action de la Cour constitutionnelle, tant sur le plan national que sur le plan international. Il est à ce titre un collaborateur du Président de la Cour constitutionnelle du Gabon, de sorte qu'il recevra, dans la foulée, des formations complémentaires de Délégué et Rapporteur adjoint de la Cour constitutionnelle du Gabon lors des élections politiques. Les activités rédactionnelles qu'il exerce au sein de cette institution, conjuguées à la passion qu'il entretient depuis sa tendre enfance pour l'écriture, lui font penser manifestement qu'il est appelé lui-aussi à écrire au point de rédiger et faire publier aux Editions des Presses Universitaires du Nouveau Monde, un recueil de 77 poésies intitulé "Odyssées" et ayant valeur de traité littéraire, économique et spirituel. Les Editions Presses Universitaires du Nouveau Monde ont d'ailleurs publié un profil de l'œuvre Odyssées intitulé « Lire Odyssées de Constant Oyono ». Son nouveau recueil intitulé "Ma Pensée pour l'Afrique", compendium de 77 propositions pour le développement de l'Afrique, vient de voir le jour tandis que "Le chemin de croix de la communication", plaidoyer inestimable de communication des organisations est en cours de parution. Ainsi en ira-t-il de la plupart de ses vocations, lesquelles se concrétiseront les unes à la suite des autres, selon une certaine logique de « fil-à-aiguille ». S'il ouvre une école (Complexe Scolaire Bourgeons-Dauphines) et un lycée (Lycée Privé de l'Excellence), c'est

parce qu'il commence par donner des cours de soutien à ses propres enfants ou à des enfants du voisinage ; et s'il fonde un journal (Potential), c'est parce qu'il ressent très tôt le désir de fixer ses convictions et de les partager avec le plus grand nombre. Il animait déjà des journaux d'école. Vocation précoce qu'il saura nourrir par plusieurs stages d'été au quotidien national gabonais l'Union où il se familiarisera avec les techniques de conception, de rédaction et de distribution d'un journal commercial.

Enseignant des sciences de Management (Communication des organisations, Gestion des projets, Culture entrepreneuriale, Management des organisations, Développement personnel et Leadership, Business Model et qualité, Méthodologie de la recherche en Sciences de Management), Consultant international et expert certifié «Business model et qualité», leader dynamique et Manager d'entreprise compétent qui s'attèle dans ses missions à mener des initiatives constructives et veiller à la satisfaction des besoins des usagers et de ses clients, à la bonne santé morale, psychologique, matérielle et financière de ses sociétés et à soutenir l'action de l'Etat gabonais, le Docteur OYONO EBANG OBAME Constant, écrivain, patriote engagé et philanthrope, homme de cœur et de conviction, homme de rassemblement et de disponibilité, est un modèle de dynamisme socio professionnel qui allie volonté et détermination pour s'imposer à soi-même la juste réussite avant de l'imposer aux autres si tant est que humilité, pragmatisme, vision, mérite, esprit d'équipe, sens de l'honneur, sens de l'initiative, sens de la responsabilité, sens du travail bien fait, abnégation, persévérance, performance et productivité sont des valeurs qui fondent son action pour conduire avec courage et détermination son projet commun de vivre ensemble et d'aboutir à un mieux être collectif.

* OYONO EBANG OBAME Constant, Manager et Enseignant Ecrivain, Fondateur et Président Directeur Général du Groupe IHEM International, Chef de parti politique/ Président du Parti des Républicains Démocrates PR.

Libreville, juillet 2019

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES

RESUME.....	3
DÉDICACE	6
REMERCIEMENTS	8
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES.....	10
EPIGRAPHE.....	13
INTRODUCTION GÉNÉRALE	15
PREMIERE PARTIE	
CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE	
DU BUSINESS MODEL.....	20
CHAPITRE I: APPROCHE CONCEPTUELLE	
DES GENERALITES AUTOUR DU BUSINESS MODEL	22
SECTION 1: EMERGENCE, DEFINITION ET	
GENERALITES SUR LE BM.....	23
SECTION 2: APPROCHES THEORIQUES, PLANIFICATION ET	
ENJEUX DU BUSINESS MODEL.....	29
CHAPITRE 2 : LA QUALITE COMME	
UN PROCESSUS D'ENTREPRISE A INTEGRER DANS	
LE BUSINESS MODEL DE L'INSTITUTION D'ENSEIGNEMENT	
SUPERIEUR.....	
SECTION 1 : GENESE, CONCEPT DE QUALITE ET	
GENERALITES SUR LES PRINCIPES	
DE LA QUALITE.....	71
SECTION 2 : LA QUALITE AU CŒUR DU MODELE	
ECONOMIQUE DE L'INSTITUTION	
DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR.....	84
DEUXIEME PARTIE	
BUSINESS MODEL: VERS DES CREATION ET CAPTATION DE VALEURS	
PERENNES ? UNE ETUDE EMPIRIQUE DES PROCESSUS ET	
INSTRUMENTATION A L'IHEM.....	111

CHAPITRE 3: CONSTRUCTION DU MODEL DE RECHERCHE	
EMPIRIQUE.....	113
SECTION 1 : ÉPISTEMOLOGIE, LOGIQUE ET ONTOLOGIE. UNE MISE EN PERSPECTIVE DE NOTRE THESE TRAVAIL DE RECHERCHE.....	113
CHAPITRE 4: LE BUSINESS MODEL	
DU GROUPE L'IHEM INTERNATIONAL POUR COMPRENDRE SES MECANISMES DE CREATION, DE REALISATION ET	
DE CAPTURE DE LA VALEUR.....	154
SECTION 1 : L'ARCHITECTURE DE VALEUR : LA CHAINE DE VALEUR INTERNE/EXTERNE.....	156
SECTION 2 : PROPOSITION DE LA VALEUR.....	186
SECTION 3 : MODELE DE REVENU.....	196
CONCLUSION GENERALE.....	211
LISTE DES ILLUSTRATIONS	222
LISTE DES TABLEAUX	223
LISTE DES FIGURES GRAPHIQUES	224
BIBLIOGRAPHIE	225
ANNEXES.....	229
ANNEXES 1: BROCHURE DE PRÉSENTATION DU GROUPE IHEM INTERNATIONAL.....	230
ANNEXES 2: QUELQUES IMAGES DE L'INSTITUT DES HAUTES ETUDES DE MANAGEMENT.....	236
ANNEXES 3: QUI EST LE DOCTEUR OYONO CONSTANT ?.....	243

