

Table des matières

Remerciements.....	1
Avant-propos	2
Fiche Synthèse	3
Introduction.....	7
1. Mandat	9
1.1 Description du mandat formulé par le mandant.....	9
1.2 Évolution du mandat	10
2. Présentation de l'organisation	11
2.1 Présentation de l'organisme d'accueil	11
2.2 Présentation de la Direction dans laquelle s'est déroulé le stage	11
2.2.1. Raison d'être, vision, valeurs.....	11
2.2.2. Structure	12
3. Problématique	13
4. Revue de littérature et cadre théorique	14
4.1 Définition de la notion de modèle d'affaires.....	14
4.2 Dimension conceptuelle	15
4.3 Dimension structurelle et gabarit.....	16
5. L'approche retenue pour résoudre la problématique : une approche hybride	19
6. Cueillette des données	20
6.1 Les données secondaires.....	20
6.2. Les données primaires.....	20
6.3 L'observation participante.....	20
7. Analyse et structuration du gabarit du modèle d'affaires ``générique et pilote``	21
7.1 L'analyse qualitative des données.....	21
7.2 L'analyse des besoins	21
7.3 La structuration du gabarit.....	22
8. Discussion	24
8.1 Présentation des livrables obtenus	24
8.2 Interprétation des résultats.....	24
8.2.1 Le modèle d'affaires ``générique et pilote``	25

8.2.2. La représentation et la documentation des autres ZP	29
8.2.3 L'énoncé de mandat	30
Conclusion	34
Bibliographie.....	34
Annexes	1
Liste des annexes.....	1
Annexe I	2
Annexe II	3
Annexe III (a).....	4
Annexe III (b)	4
Annexe IV	5
Annexe V	6
Annexe VI	8

Table des acronymes

ENAP : École nationale d'administration publique

ADO : Analyse et développement des organisations

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

ZP : Zone de performance

GAR : Gestion axée sur les résultats

Introduction

L'École nationale d'administration publique (ENAP) offre à ses clientèles différentes formations. La maîtrise en administration publique compte pour quarante-cinq crédits et renferme plusieurs concentrations, dont celle en analyse et développement des organisations (ADO). Cette formation conçue pour les gestionnaires et les futurs analystes est un programme long de deuxième cycle avec profil : mémoire, travail dirigé, séminaire d'intégration ou stage. Le profil avec stage qui compte pour neuf crédits est une formation à temps plein de quinze ou seize semaines¹. Il permet à l'étudiant d'avoir l'opportunité de se retrouver en milieu organisationnel pour mettre en pratique les connaissances acquises et les habiletés développées au cours de sa formation, et de faire un arrimage entre la théorie et la pratique. Le stage permet également aux organisations d'offrir un milieu de travail aux étudiants tout en bénéficiant de leur expertise-conseil. C'est donc dans ce contexte général que se situe le mandat de stage de la Direction.

L'organisme d'accueil a été institué en 2005 par la loi dans un contexte de réformes administratives dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). La crise des finances publiques a conduit le Québec à l'élaboration en 2000, loi sur l'administration publique². Cette loi institue une gestion intégrée axée sur les résultats pour une administration plus au service des citoyens et plus performante. C'est dans ce prolongement que la loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement³ a été élaborée.

Le changement organisationnel vécu au sein de l'organisme d'accueil notamment de la direction vise à améliorer l'approche clientèle afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins. Notre mandat consiste dans cette perspective, par le biais des outils de communication que sont les modèles d'affaires, de schématiser les différentes zones de performance (ZP) sous sa responsabilité afin de mieux faire comprendre son fonctionnement (Mougin, 2004, p.39).

¹ Quinze semaines au provincial et seize semaines au fédéral

² L.R.Q., c. A-6.01

³ L.R.Q., c. G-1.03

Ce présent rapport vise à travers une démarche bien structurée à présenter et à commenter le déroulement du stage ainsi que les résultats obtenus au cours des quinze semaines vécus au sein de la direction. Pour ce faire, nous proposons une ossature en sept étapes. Les trois premières consistent à présenter d'abord le mandat et son évolution, ensuite l'organisme d'accueil et la direction dans laquelle s'est déroulée le stage et enfin la problématique qui a orienté notre désir de comprendre (Mucchielli et Paillé, 2003, p.16) et de réaliser le mandat. La quatrième étape met l'emphase sur la revue de littérature et le cadre théorique. Elle consiste à organiser les différentes sources consultées. La cinquième étape explique le choix de l'approche retenue pour résoudre la problématique. Les sixième et septième étapes portent sur la façon dont les données ont été collectées et leur analyse qui a permis de structurer le modèle d'affaires `` générique et pilote `` Pour terminer, dans une discussion, nous présenterons et interpréterons les résultats.

1. Mandat

1.1 Description du mandat formulé par le mandant

Le mandat consistait au départ à concevoir, documenter, diffuser, un modèle d'affaires agile autrement dit, un modèle créateur de valeur pour l'organisme d'accueil et évolutif, selon les besoins et priorités de l'organisation pour chacune des 11 ZP. Ce modèle devrait être compris par les ressources de la direction et par sa clientèle. L'objectif étant de convenir d'une première version du modèle d'affaires qui décrit et documente chacune des 11 zones de performance sous la responsabilité de la direction.

- Les trois livrables attendus étaient relatifs à *un énoncé de mandat* comprenant:
 - la précision des objectifs spécifiques du mandat;
 - la précision de la portée selon les perspectives de transformation de la direction;
 - l'organisation du projet et de sa gouvernance;
 - l'identification des intervenants impliqués et de leurs rôles et responsabilités;
 - la démarche proposée et l'estimation préliminaire des efforts incluant une planification globale;
 - l'identification des enjeux et des risques préliminaires.
- *un modèle d'affaires "générique"* :
 - s'appuyant une veille des meilleures pratiques de définition et de documentation d'un modèle d'affaires;
- *une première version des modèles d'affaires des zones de performance* de la direction incluant la documentation du modèle d'affaires spécifique à chacune des zones de performance sous la responsabilité de la direction
 - incluant un moyen de communication simple, mais efficace de l'offre de services de la direction à l'égard de chacune des zones de performance sous sa responsabilité.

1.2 Évolution du mandat

Le mandat a évolué au cours du stage compte tenu notamment de son ampleur, des travaux de réingénierie entrepris au sein de la direction, de l'expérimentation de la ZP pilote et de l'échéance. Finalement, trois ou quatre ZP devraient être conçues avec les mêmes exigences de départ à la seule différence que le livrable relatif au document de soutien à la communication était implicitement supprimé. Pour ce faire, un énoncé de mandat premier livrable a permis de revoir la portée du mandat. En effet, les premiers résultats des travaux de réingénierie qui visaient à réviser les ZP ont abouti à huit ZP.

2. Présentation de l'organisation

2.1 Présentation de l'organisme d'accueil

L'organisme d'accueil du stage a été institué en 2005 pour une meilleure utilisation des ressources gouvernementales notamment les ressources informationnelles. En pleine restructuration, il vise par le renouvellement de son approche clientèle, un accroissement de son taux de satisfaction d'ici 2015 à au moins 90 % (Organisme d'accueil, 2013). Tout en offrant un service de qualité, il prévoit également faire une économie d'échelle annuelle de plusieurs dizaines de milliards de dollars (Organisme d'accueil, 2013, p.11). La création de deux nouvelles Vice-présidences se situe dans ce contexte.

2.2 Présentation de la Direction dans laquelle s'est déroulé le stage

La direction a été instituée en octobre 2012 en remplacement d'une autre direction de sa direction générale. Elle intervient dans les processus : d'encadrement, de prestation de service et de soutien dans le cadre de référence des processus d'affaires gestion des ressources informationnelles.

2.2.1. Raison d'être, vision, valeurs

La *raison d'être* de la direction est ainsi libellé: « pour le bénéfice des deux vice-présidences TIC⁴, par le renouvellement continu et la mise en valeur de ses expertises, assurer le leadership permettant d'appuyer la prise de décisions, le suivi de celles-ci et la reddition de comptes en matière d'investissements en RI, de protection des renseignements personnels.»

La direction se donne pour *vision* d'être « une unité où chacun met son travail en perspective afin d'en maximiser la valeur ajoutée pour l'organisation et ainsi en tirer une plus grande satisfaction personnelle.». Elle véhicule en son sein les quatre *valeurs* en l'occurrence celle de respect des individus, de concertation, de cohérence, et de collaboration.

⁴ Technologie de l'information et des communications

2.2.2. Structure

« La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. » (Mintzberg, 2011, p.188) Pour atteindre sa mission, la direction a réparti le travail autour de trois divisions. Au sommet se trouve le directeur qui donne une vision stratégique à l'organisation. À la base, nous avons les trois divisions. Cette base large qui absorbe environ 80 % de l'effectif du personnel pourrait être qualifiée de `` *centre opérationnel* `` en ce sens qu'elle regroupe les « opérateurs c'est-à-dire ceux qui effectuent le travail de base de produire les biens ou de délivrer les services. » (Mintzberg, 2011, p.184) Entre les deux composantes de la structure formelle représentée à travers l'organigramme, une adjointe exécutive et une adjointe administrative supportent les opérations. Un conseiller stratégique et une conseillère pourraient constituer la `` *technostructure* `` en ce sens qu'ils influencent le travail des autres en jouant « un rôle direct sur la façon dont les autres travaillent. » (Proulx, 2010, p.118). La coordination du travail se fait notamment par standardisation du savoir et des qualifications et par ajustement mutuel. Pour illustrer nos propos, nous avons représenté la direction au sein de l'organisme d'accueil, à partir de son organigramme et de celui de l'organisme d'accueil.

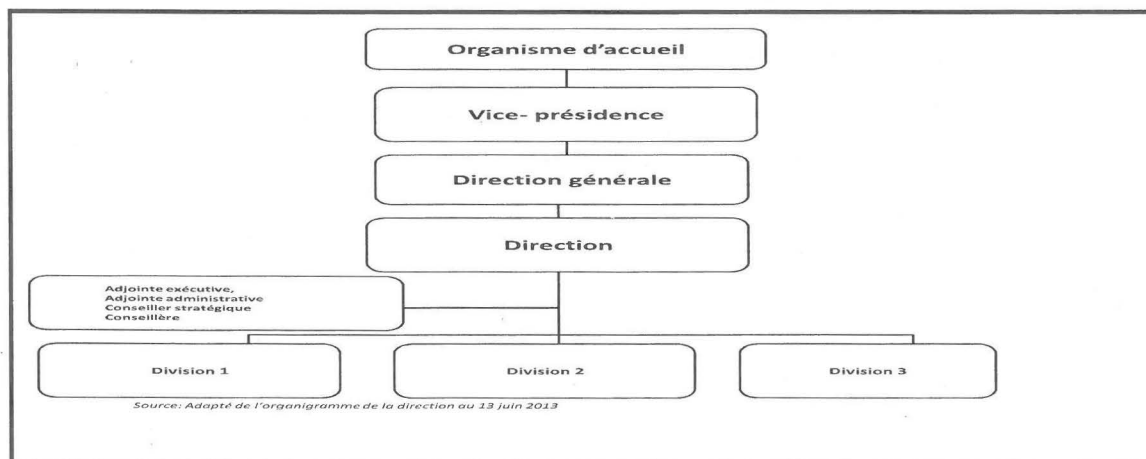


Fig.1 : Représentation de la direction au sein de l'organisme d'accueil

3. Problématique

Pour réaliser son mandat notamment, celui de contribuer à la prise de décisions, plusieurs moyens sont privilégiés par la direction dont, la conception de modèles d'affaires. Ceux-ci permettent entre autres « [...] de justifier les décisions prises par les dirigeants auprès des parties prenantes » (Justras-Marion, 2013, p.22), de comprendre le fonctionnement de l'organisation (Mougin, 2004, p.39) et de décrire « les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (Osterwalder-Pigneur, 2011, p.14).

Quel modèle d'affaires pourrait à la fois permettre une réaction et une adaptation rapides à l'évolution de l'environnement, contribuer à la création de valeur, à une meilleure reddition de comptes et répondre aux besoins des ressources internes et de la clientèle? Comment un modèle d'affaires pourrait-il contribuer à la réalisation du mandat confié à la direction?

4. Revue de littérature et cadre théorique

Plusieurs écrits qu'on pourrait catégoriser en trois groupes ont contribué à la réalisation des travaux. Il s'agit de la recherche documentaire relative : aux modèles d'affaires, de celle relative à la description et à la documentation des modèles d'affaires des ZP ainsi que d'autres documents consultés notamment, ceux concernant la rédaction du rapport. Ces écrits importants pour la réalisation des travaux ne peuvent cependant pas être dans leur ensemble mentionnés dans cette partie de notre travail voire dans la bibliographie. Ainsi, les lois, les règlements, les politiques, et les documents relatifs aux bonnes pratiques spécifiques de chaque ZP relevés dans les différents modèles d'affaires ne seront pas pris en compte ici. En effet, pour notre rapport nous nous concentrerons essentiellement sur la notion de : ``modèle d'affaires `` dont on verra les dimensions conceptuelle et structurelle après l'avoir définie.

4.1 Définition de la notion de modèle d'affaires

Les travaux relatifs à la définition du modèle d'affaires ont été catégorisés par des auteurs notamment Rédis qui les regroupe en trois. Les deux premières sont orientées respectivement vers le champ des technologies de l'information et des communications et des sciences de la vie. La dernière, quant à elle, regroupe des travaux qu'il qualifie de « génériques » incluant l'approche stratégique, l'approche « ontologique » et l'approche entrepreneuriale (Rédis, 2013). Justra-Marion a fait la même démarche qui a abouti à trois catégories en l'occurrence, les approches opérationnelle, stratégique et innovante (Jutras-Marion, 2013)

La définition du concept de modèle d'affaires n'est toutefois pas une tâche aisée tant et si bien qu'elle manque parfois de clarté. Ainsi, Demil dans une revue de littérature relève cette situation évoquée déjà par des auteurs comme Porter. C'est pourquoi il propose « une définition restrictive de ce concept comme couvrant les choix effectués par une entreprise pour générer ». Cette définition selon lui renferme six questions⁵ sous-jacentes.

⁵ Un ensemble de six questions dont la première est la suite : « Avec quelles ressources et compétences l'entreprise cherche-t-elle à générer des revenus? »

(Demil, 2013). Osterwalder et Pigneur définissent les modèles d'affaires comme : « les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (Osterwalder-Pigneur, 2011, p.14). Pour Hamel, « le modèle d'affaires n'est pas un moyen pour se positionner par rapport à ses concurrents, mais un moyen de les contourner. » (Jutras-Marion, 2013)

4.2 Dimension conceptuelle

Les catégorisations précédentes ont mis en relief cinq approches. Certaines parmi elles celles qui excluent du champ de représentation du modèle d'affaires, les éléments stratégiques⁶ pour ne se concentrer que sur les fonctions opérationnelles susceptibles « d'analyser la création et la captation de valeur », perspective dans laquelle se situent Osterwalder et Pigneur (Jutras-Marion, 2013, p. 7). D'autres comme Hamel, au contraire ajoutent aux éléments de cette approche des éléments stratégiques comme les ressources stratégiques, la mission et les valeurs de l'organisation. Ces deux types d'approches s'insèrent toutefois ensemble dans le cadre conceptuel de la théorie des ressources qui place les ressources et les compétences au cœur du raisonnement stratégique. Elle définit « l'organisation qu'elle considère comme, une articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestations reposant sur la mise en œuvre des ressources, en fonction de ce qu'elle est capable de faire. » (Tywoniak, 2013)

Nous pouvons également prendre en considération, l'approche systémique par l'aval de Mougin qui s'inscrit dans la perspective de l'approche stratégique et spécifiquement dans le cadre global de l'approche systémique que « la norme ISO 9001 de la version 2000 nomme approche processus. » (Mougin, 2004) Elle met en évidence l'interdépendance des processus et permet d'avoir une compréhension holistique de l'organisation dont la finalité est la satisfaction des besoins et des attentes du client ou `` voix du client ``. En effet, cette approche vise à réduire les silos au sein de l'organisation qu'elle voit comme « un ensemble de processus étroitement corrélés » (Mougin, 2004). Le processus étant

⁶ Elle tient compte des éléments stratégiques en dehors de la représentation du modèle d'affaires

selon Mougin un « ensemble d'activités et de ressources liées, suite à un déclencheur d'activité, transformant les éléments entrants en éléments sortants. » (Mougin, 2004, p. 18).

4.3 Dimension structurelle et gabarit

Les différentes composantes des modèles d'affaires varient d'un modèle à un autre. Le modèle d'Osterwalder-Pigneur est un modèle en quatre dimensions que sont l'offre, les clients, l'infrastructure et la viabilité financière. Ces dernières sont constituées de neuf blocs. L'entreprise, pour se maintenir dans un environnement concurrentiel, doit être capable de proposer un produit distinctif qui répond adéquatement aux besoins et aux attentes des clients. L'offre personnalisée ou les propositions de valeurs résolvent les problèmes spécifiques des clients qui sont de plus en plus exigeants. Pour mieux satisfaire leurs besoins, un regroupement en segments est privilégié ainsi qu'une relation étroite avec les clients, les fournisseurs et les partenaires pour être à leur écoute. Au sein de l'entreprise, les ressources et les activités clés doivent lui permettre de créer de la valeur (Osterwalder-Pigneur, 2011). La viabilité financière se décompose en deux blocs. La structure des coûts a pour objectif de traduire en langage « monétaire tous les moyens engagés pour rendre le BM⁷ opérationnel ». Le modèle de revenus quant à lui explique les façons de faire de l'organisation pour gagner de l'argent (Rédis, 2013).

Le gabarit du modèle proposé (voir Annexe II) représente les neuf blocs dont les piliers sont la structure des coûts et le flux des revenus, les deux blocs de la dimension viabilité financière. Au-dessus, les trois autres dimensions dont la partie centrale est la proposition de valeur (Osterwalder-Pigneur, 2011).

Le modèle de Mougin est un modèle en deux dimensions. En tant que modèle systémique, il met l'accent sur l'environnement dans lequel évolue l'organisation pour l'atteinte de ses objectifs. L'environnement étant au sens de Simon, « un espace-temps structuré par des règles dans lequel interagissent un ensemble de processus. » (Pascot,

⁷ Business Model ou modèle d'affaires

2013, p.3) Ainsi, l'organisation est schématisée, par l'ensemble des processus de l'environnement externe et interne constitués de cinq types de processus. L'environnement externe est constitué de contraintes et de deux types de processus. En effet, pour modéliser l'organisation, il faudrait tenir compte notamment des lois et règlements de son cadre institutionnel qui sont des contraintes qui pèsent sur elle voire sur ses clients et fournisseurs qui forment l'ensemble des processus externes (Pascot, 2013).

L'environnement interne se décompose quant à lui en trois types de processus : les processus de support, les processus d'opération et les processus de management. Les processus de support ou de services qui sont généralement déclenchés par des processus d'opération aident « les autres processus d'opération ou d'autres processus de services à améliorer leurs performances ou leur prestation. » (Mougin, 2004, p. 334). Ils ne sont pas asynchrones⁸ ou autonomes. Ils doivent généralement attendre les processus d'opération pour terminer leurs tâches. Mais pour simplifier leur schématisation, Mougin recommande de les présenter comme tels. Les processus d'opération exercent leurs activités dans des `` territoires déterminés ``. Les processus de management quant à eux, sont ceux relatifs aux « principes, méthodes, bonnes pratiques de travail ou de comportement à mettre en œuvre dans tout ou partie des processus d'opération ou de services. » (Mougin, 2004, p. 334).

Le gabarit du modèle de Mougin (voir Annexe I) est constitué de trois parties. La plus importante représente l'organisation cadrée directement par les objectifs et les contraintes avec lesquels elle a un lien très étroit et indirectement par les fournisseurs et les clients. À l'intérieur de celle-ci sont représentés les trois types de processus (Pascot, 2013).

Le modèle de Hamel tout comme celui d'Osterwalder-Pigneur est un modèle en quatre dimensions composées de la stratégie de base, des ressources stratégiques, de l'interface client et du réseau de valeur. Ces dernières pour permettre une vision holistique de

⁸ Processus qui une fois, déclenché, doit attendre un autre pour terminer sa tâche.

l'entreprise sont reliées entre elles par trois `` ponts `` que sont : le bénéfice client, la configuration et les frontières de l'entreprise. La première dimension regroupe notamment les éléments relatifs à la « mission de l'entreprise et au champ du produit et du marché »; la deuxième porte sur les compétences clés ainsi que les processus clés aux actifs stratégiques. La troisième est la démarche par laquelle l'entreprise rentre en relation et communique avec ses clients (Jutras-Marion, 2013, p. 14). La dernière enfin, « renvoie aux décisions qui ont été prises relativement à ce que l'entreprise fait elle-même et ce qu'elle va contracter à l'extérieur. » (Rédis, 2013)

Le gabarit du modèle de Hamel (voir Annexe III a) est constitué de quatre blocs représentant les quatre dimensions à l'intérieur desquels on retrouve des sous-composantes. Ces dernières sont connectées entre elles par trois ponts. Ce modèle original de Hamel a été expérimenté par une organisation qui en l'adaptant à ses propres réalités a mis l'accent sur les clients (The Essence Consulting, 2013) (voir Annexe III b). Un tableau récapitulatif des modèles a été conçu pour synthétiser les informations relatives aux auteurs, à la définition du concept, à l'approche et aux différentes composantes des trois modèles sur lesquels nous avons le plus insisté (voir Annexe IV).

5. L'approche retenue pour résoudre la problématique : une approche hybride

Plusieurs approches permettent de concevoir un modèle d'affaires. La spécificité des besoins, de la direction sur laquelle nous reviendrons dans les pages suivantes, recueillis en parallèle avec les travaux de veille, a conduit à une approche processus qui combine les éléments de l'approche opérationnelle d'Osterwalder-Pigneur, de l'approche stratégique de Hamel. En effet, dans un contexte de gestion axée sur les résultats qui vise l'optimisation des ressources due à des restrictions budgétaires, la direction doit résoudre l'équation d'une offre de services de qualité à coûts réduits à partir de ses ressources disponibles et de ce qu'elle sait faire le mieux.

L'approche processus s'inscrit dans un système de management de qualité (Mougin, 2004). Les processus évoluant dans l'environnement externe et interne de l'organisation. Le principe de cette démarche « repose sur un découpage de nature fonctionnel par lequel on identifie des processus qui sont liés par des relations de type client-fournisseur [...] régies par un contrat tel qu'un processus n'a de relation qu'avec les processus amont immédiats. Ce processus ayant la responsabilité de l'amont vis-à-vis du processus aval » (Pascot, 2013).

6. Cueillette des données

Les données collectées regroupent d'une part, des données secondaires recueillies par le biais de l'activité de veille sur l'Internet et à travers d'autres documents, complétées d'autre part, par des données primaires. Il s'agit d'une triangulation des données.

6.1 Les données secondaires

La collecte de données secondaires visait d'une part, à faire une veille sur l'Internet. Cette veille planifiée dès le départ du mandat consistait à faire l'état des lieux des meilleures pratiques du moment en matière d'élaboration de modèles d'affaires. Elle a permis de consulter plusieurs documents en version électronique, dont des articles, des rapports. Conjointement à cette activité, des monographies en version papier ont été consultées. D'autre part, plusieurs documents en version électronique ou en version papier ont été consultés pour la documentation des modèles d'affaires spécifiques des ZP. Il s'agit notamment de documents officiels et internes à savoir : des lois, des règlements, des politiques et bien d'autres accessibles par le biais de différents sites dont celui de l'organisme d'accueil ainsi que par son intranet.

6.2. Les données primaires

Malgré la pertinence des données secondaires, elles ne pouvaient pas être questionnées et couvrir tous les aspects du sujet d'étude. Il fallait les compléter par d'autres sources à partir desquelles une interaction pouvait être possible : les données primaires collectées auprès des personnes ressources, futures utilisatrices des modèles d'affaires. Ces données primaires ont été collectées à travers des rencontres notamment neuf travaux en atelier, au moins huit présentations et des rencontres avec le mandant, le mandataire et le professeur-conseiller ainsi que des rencontres informelles pour compléter et ajuster les informations.

6.3 L'observation participante

L'observation participante nous a permis d'apprécier et de comprendre des situations à partir des pratiques et de la structure informelle de l'organisation bâtie notamment autour des relations interpersonnelles.

7. Analyse et structuration du gabarit du modèle d'affaires `` générique et pilote ``

Cette partie porte sur l'analyse qualitative des données et des besoins et sur la structuration du gabarit du modèle d'affaires.

7.1 L'analyse qualitative des données

Les données qualitatives recueillies nécessitaient une analyse qualitative dont l'une des définitions nous est donnée par Paillé et Mucchielli. Pour eux, l'« analyse qualitative porte sur des données qualitatives, à savoir des traces matérielles, tels, principalement, les mots, les locutions, les textes, mais aussi les images, les icônes et autres formes signifiantes d'organisation picturale. » (Paillé et Mucchielli, 2003) Cette analyse « s'inscrit dans la perspective du courant épistémologique de l'approche compréhensive : [...] un positionnement intellectuel qui postule [...] la radicale hétérogénéité entre les faits humains ou sociaux et les faits des sciences naturelles et physiques, les faits humains ou sociaux étant des faits porteurs de significations véhiculées par des acteurs [...], parties prenantes d'une situation inter-humaine. » (Paillé et Mucchielli, 2003, p.13)

7.2 L'analyse des besoins

Trois types de besoins ont été répertoriés à travers la collecte d'information. Il s'agit des besoins relatifs à la gestion intégrée, à la clarification des rôles et des responsabilités.

La gestion intégrée: la structure bureaucratique a pour corollaire un fonctionnement en silos qui crée des cloisons entre les différentes divisions de l'organisation et favorise les redondances ainsi que des lourdeurs administratives. Ce qui pourrait avoir des répercussions sur les délais de livraison, les coûts et au final sur la satisfaction du client.

Pour une rationalisation des ressources et une plus grande satisfaction des clients, l'organisation d'accueil s'est tournée vers une approche clientèle plus intégrée. C'est dans ce contexte que pourraient se situer les travaux de réingénierie entrepris au sein de la direction. La prise en compte de ce besoin dans la représentation des modèles d'affaires pourrait mettre en évidence l'interdépendance entre les différents processus. Ce qui

faciliterait le suivi de leur cheminement et une meilleure compréhension de l'offre de services. Cette démarche permettrait à la direction d'avoir une vision plus holistique de son fonctionnement qui pourrait être schématisé par un modèle d'affaires convivial susceptible d'en faciliter la compréhension au sens de Mougin. Les modèles d'affaires devraient permettre également d'identifier les différentes parties prenantes.

La clarification des rôles et responsabilités: l'importance accordée à la clarification des rôles et des responsabilités des parties prenantes pourrait réduire les zones grises et favoriser une meilleure reddition de comptes. Dans ce contexte, il est important pour la direction d'identifier au sein des Vice-présidences et en son sein, les différentes parties prenantes impliquées dans les processus. Cette clarification vise également à mieux gérer les attentes de la clientèle.

La communication: la qualité de la communication au sein de la direction en plein processus d'implantation s'avère très importante. Pour favoriser cette démarche, les valeurs de concertation et de collaboration y sont privilégiées. Dans cette perspective, le modèle d'affaires devrait être un véritable outil de communication et permettre « [...] de verbaliser les décisions stratégiques prises à un niveau supérieur de manière à assurer qu'elles sont appliquées au niveau des opérations. Il permet également de justifier les décisions prises par les dirigeants auprès des parties prenantes. » (Justras-Marion, 2013, p. 22)

7.3 La structuration du gabarit

À partir des travaux de veille, trois modèles ont été proposés aux différentes personnes ressources dont l'équipe de soutien. La stagiaire durant l'activité de veille devait s'approprier les modèles d'Osterwalder-Pigneur et de Mougin suggérés en début de mandat par le mandataire. Il s'agissait pour elle de mieux les cerner et de trouver un troisième modèle. La présentation des résultats des travaux préliminaires de veille faisait ressortir trois modèles à partir desquels des éléments ont été extraits pour la conception des modèles d'affaires des ZP. Du modèle de Hamel, on pouvait retenir l'idée de la mise

en relief des éléments stratégiques notamment la mission et la vision de l'organisation et celle de bénéfice client. Du modèle de Mougin, on pourrait retenir pratiquement tous les éléments du gabarit compte tenu de l'approche retenue. Grâce à ce modèle, on pouvait avoir une vision plus globale des connexions entre les processus et les intervenants. Le modèle d'Osterwalder-Pigneur quant à lui, faisait de la viabilité financière son socle. Ainsi, la structure du gabarit devait comporter deux pages dont l'une devait reprendre le gabarit du modèle de Mougin (voir Annexe I) avec quelques ajustements en fonction des besoins et des réalités de l'organisation. La deuxième page quant à elle devait combiner les éléments des deux autres modèles (voir Annexe II, III) en y intégrant des éléments de mesure de la performance qui n'étaient pas pris en compte dans les trois modèles.

8. Discussion

Dans cette partie, nous nous attèlerons d'une part, à présenter les livrables obtenus notamment en ce qui a trait aux modèles d'affaires des zones de performance. D'autre part, nous interpréterons les résultats en fonction des objectifs et des attentes du mandant.

8.1 Présentation des livrables obtenus

Les trois livrables obtenus sont l'aboutissement des travaux réalisés au cours des quinze semaines d'apprentissage au sein de l'organisation. Il s'agit en l'occurrence de :

- l'énoncé de mandat;
- la conception du modèle d'affaires `` générique et pilote ``
- du modèle d'affaires spécifique aux six ZP entièrement traitées et à la septième ZP entamée.

Le livrable relatif à l'expérimentation de la ZP pilote à partir de laquelle les autres modèles d'affaires ont été conçus est accessible à l'annexe V du présent rapport.

8.2 Interprétation des résultats

Selon les termes du mandat initial, il s'agissait d'abord « d'élaborer et de convenir d'une première version » d'un modèle d'affaires `` générique `` pour ensuite concevoir les modèles d'affaires des différentes ZP. Mais, selon l'énoncé de mandat, au lieu de faire un modèle `` générique `` pour ensuite schématiser directement toutes les zones de performances, une démarche en trois étapes a été proposée à savoir :

- concevoir des gabarits;
- expérimenter une zone de performance pilote;
- concevoir les modèles d'affaires des autres zones de performance à partir des gabarits du modèle d'affaires `` générique et pilote ``.
-

Cette démarche avait pour objectif notamment d'impliquer davantage les premiers futurs utilisateurs. Ce qui pourrait réduire non seulement les résistances, mais également

faciliter l'appropriation du projet et d'ajuster les modèles proposés en fonction des questionnements qui pourraient être soulevés lors de l'expérimentation de la ZP.

8.2.1 Le modèle d'affaires ``générique et pilote``

Les travaux de veille et l'implication de l'équipe de soutien favorisée notamment par les ateliers d'échanges et les présentations ont contribué à la conception de gabarits du modèle d'affaires. Ces derniers, ont évolué avec l'expérimentation de la ZP pilote.

- *Conception et proposition de gabarits du modèle d'affaires*

L'élaboration du modèle d'affaires de deux pages nécessitait deux gabarits différents.

Mais l'accent a été davantage mis sur la conception du second gabarit compte tenu du fait que celui du modèle d'affaires de Mougin (voir Annexe I) déjà proposé, était unanimement accepté. Il fallait apporter quelques modifications pour l'adapter aux besoins de l'organisation. Deux propositions ont été suggérées concernant le second gabarit du modèle d'affaires. La première (ci-dessous), met l'emphasis sur des attentes et les besoins du client qui pour être satisfaits, sont traités par des ressources, des activités, des services clés de l'organisation. Ces intrants, traversent l'institution qui les transforme et fait sortir comme extrants le bénéfice client ou l'offre de services.

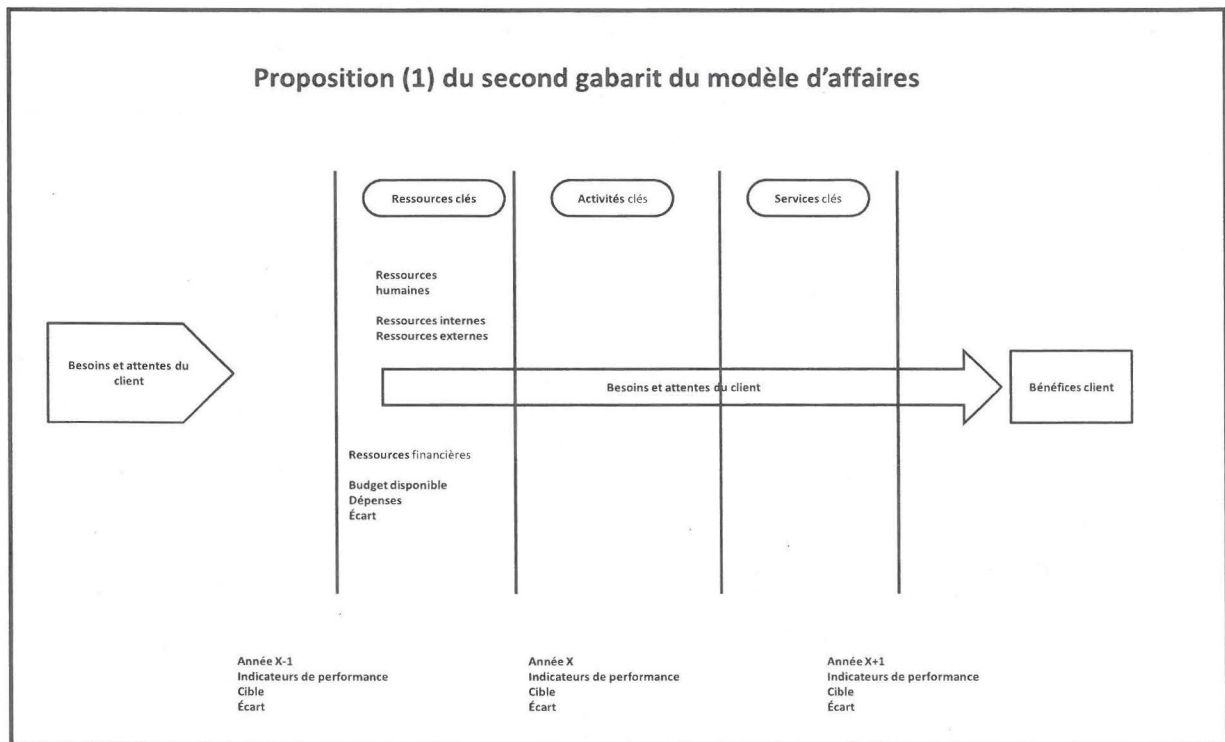


Fig. 2 : Proposition (1) du gabarit du second modèle

La seconde proposition place au cœur du modèle, le bénéfice client qui pour être optimal, conjugue les éléments de la réalité concrète, plus contingents et ceux relatifs aux informations plus ou moins stables tout en restant fidèle à la mission et aux valeurs de l'organisation.

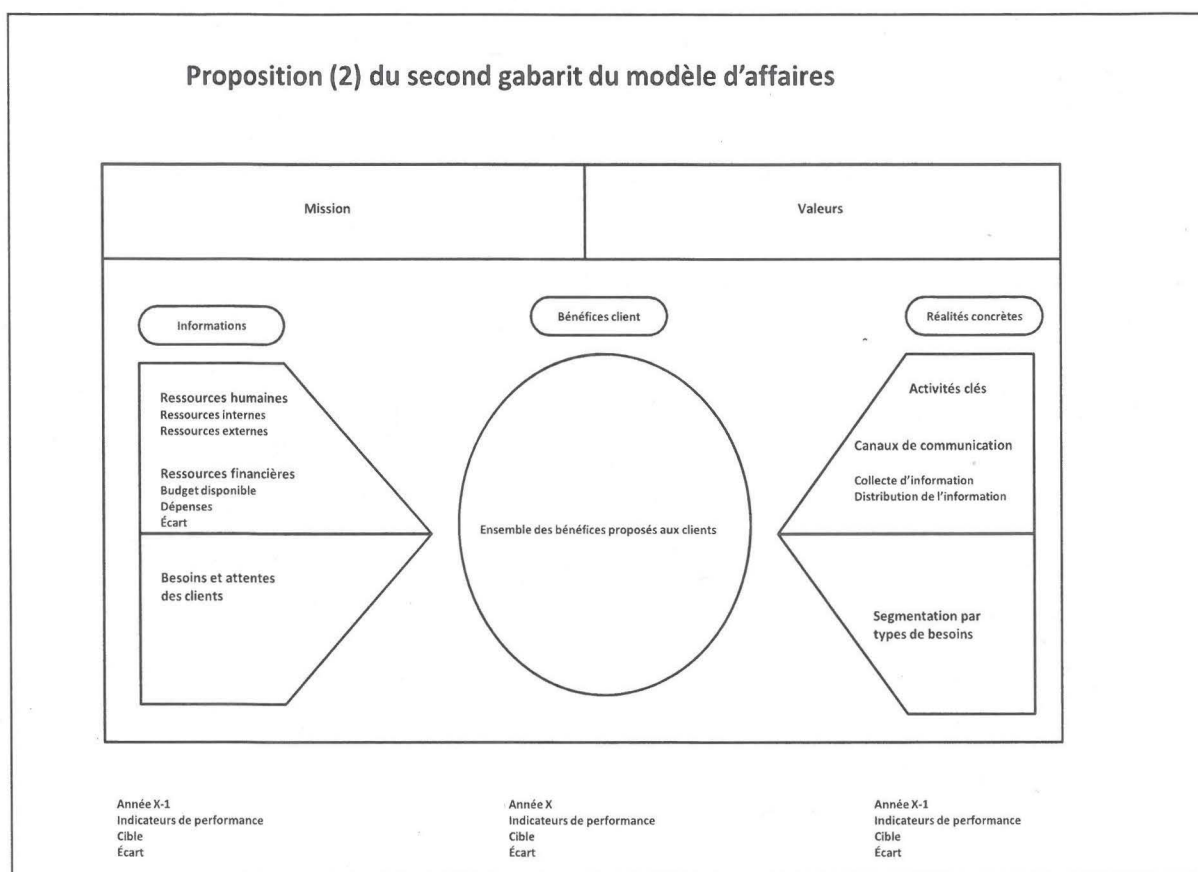


Fig. 3 : Proposition (2) du second gabarit du modèle d'affaires

Suite à la présentation de ces propositions qui n'occultent pas la mesure de la performance, le choix a été porté sur le second modèle. Considéré comme simple et convivial et mettant au centre : le client. Ce qui répondait aux attentes d'une organisation de services en pleine mutation pour l'implantation d'une gestion axée sur les résultats. Toutefois, il pouvait évoluer en fonction de l'expérimentation de la zone pilote et de l'environnement de l'organisation.

- *Expérimentation d'une ZP et version définitive du modèle d'affaires ``générique et pilote``*

L'expérimentation fut plus longue que prévu eu égard aux difficultés rencontrées notamment le choix même de la ZP. Jugée au départ plus facile, elle fut en réalité la plus difficile. Il s'agissait d'une zone en début d'implantation où il fallait mettre en place

plusieurs choses entre autres les processus qui à leur tour devaient alimenter le modèle d'affaires. La stagiaire dans son entendement s'attendait à travailler à partir de processus déjà existants à décrire ou à optimiser. Elle ne s'imaginait pas mettre en place des processus. Mais grâce aux personnes ressources notamment le mandataire, cette difficulté ainsi que la familiarisation avec le logiciel Visio furent heureusement surmontées. C'était en fait, l'une des finalités du stage : l'apprentissage.

L'expérimentation de la zone pilote a permis de faire évoluer le gabarit (1) du modèle de Mougin en l'adaptant aux besoins de l'organisation. Ainsi, une distinction a été faite entre d'une part les parties prenantes internes ou externes et d'autre part entre les processus de management internes ou externes à l'organisation, comme on peut le constater ci-dessous, compte tenu du fait que la direction offre ses services au sein de l'organisme d'accueil et à l'extérieur. Par ailleurs, les objectifs et les enjeux spécifiques de chaque ZP ont été intégrés. Les derniers étaient définis en fonction du principe `` SMART`` selon lequel les objectifs doivent être spécifiques et non vagues, mesurables donc quantifiables, atteignables, réalistes et temporels ou circonscrits dans un temps déterminé.

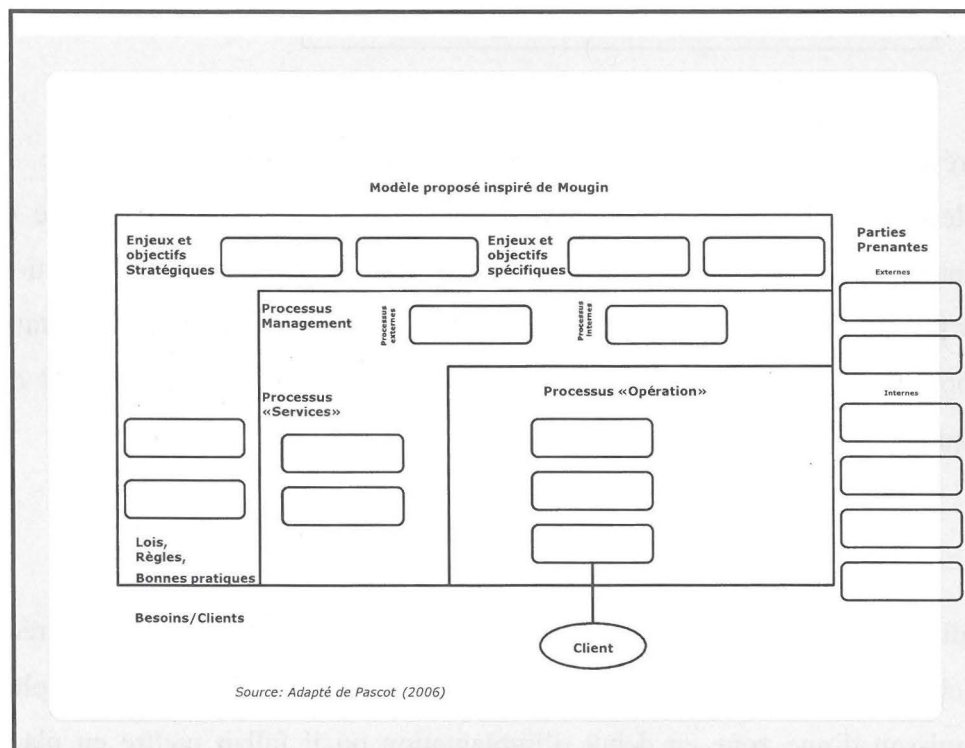


Fig. 4 : Gabarit (1) du modèle d'affaires retenu

Le second modèle qu'on peut voir ci-dessous a également évolué. En lieu et place de la mission, finalement il était plus pertinent de faire une description sommaire de la ZP afin de la présenter. Les valeurs ont été remplacées par un calendrier de réalisation des processus qui situe sur le continuum de l'année budgétaire la période à laquelle les processus devraient se faire. Concernant la présentation des informations, un tableau comparatif des budgets et des dépenses a été ajouté. De même, un autre tableau relatif aux indicateurs de performance permettant de comparer les cibles et les résultats a été inséré dans le modèle d'affaires. Des extraits ont été ajoutés ainsi qu'une légende.

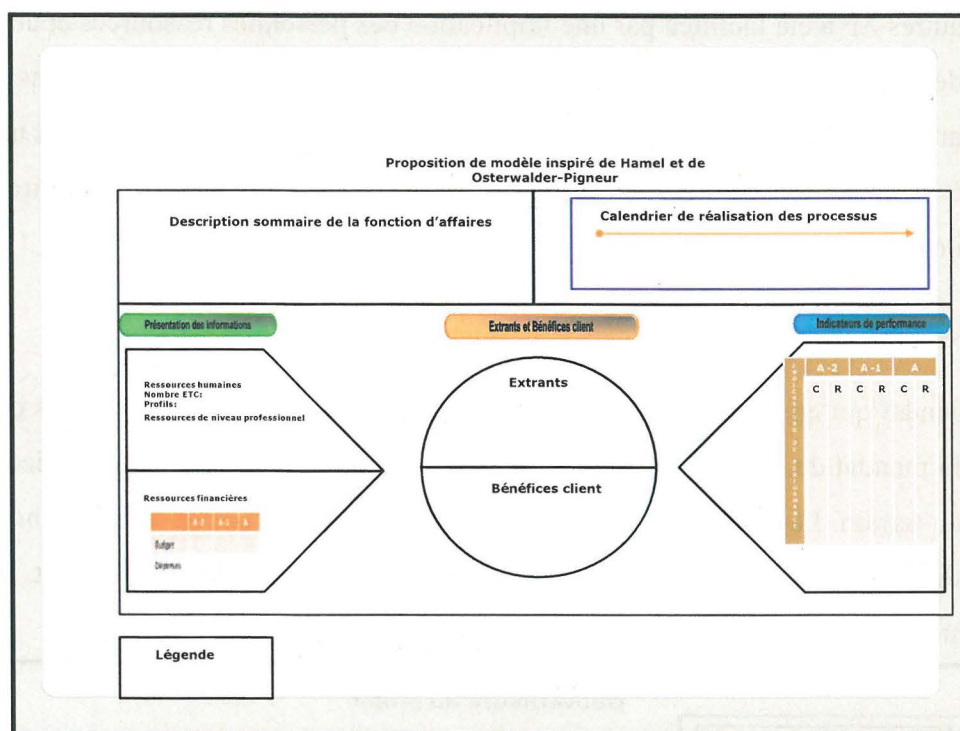


Fig.5 : Gabarit (2) du modèle d'affaires retenu

8.2.2. La représentation et la documentation des autres ZP

Si la phase de réalisation du modèle d'affaires `` générique et pilote `` a été quelque peu laborieuse, elle a permis néanmoins d'aplanir les choses et de faciliter la représentation des autres ZP. Cette démarche a permis de faire les ajustements nécessaires et de rendre le modèle d'affaires plus réaliste. Dans l'ensemble, les difficultés majeures ayant été

préalablement surmontées et l'équipe de soutien étant au faite de l'avancement des travaux, la représentation et la documentation des autres ZP ont été relativement aisées.

Si les lois, les pratiques pouvaient diverger d'une ZP à une autre, en raison des spécificités, certains processus par contre pouvaient se retrouver dans plus d'une ZP. La loi sur la gouvernance également était le socle de toutes les ZP. Il faudrait cependant relever le fait que le délai de réalisation du modèle d'affaires des ZP qui ne disposaient pas d'assez d'information ou dont les processus n'étaient pas clairement définis était un peu plus long. À cela, il faudrait également ajouter les difficultés liées aux disponibilités limitées des personnes ressources. Au-delà de ces situations, la réalisation des modèles d'affaires des autres ZP a été facilitée par une implication des personnes ressources et une appropriation de la démarche. L'objectif de produire trois ou quatre modèles d'affaires a été largement atteint. Au final, six modèles d'affaires ont été complètement réalisés et un septième a été entamé. Leur représentation est similaire à celle du modèle d'affaires générique et pilote illustré par l'Annexe V.

8.2.3 L'énoncé de mandat

L'énoncé de mandat qui en soi est un livrable attendu a permis dès les premiers jours de la réalisation du mandat de faire un ajustement entre le mandat initial, l'offre de services et les réalités du terrain. La schématisation (ci-dessous) de la gouvernance du projet met en relief les différentes personnes impliquées dans le projet dont le mandant et le mandataire sont le chef et la stagiaire l'exécutante principale.

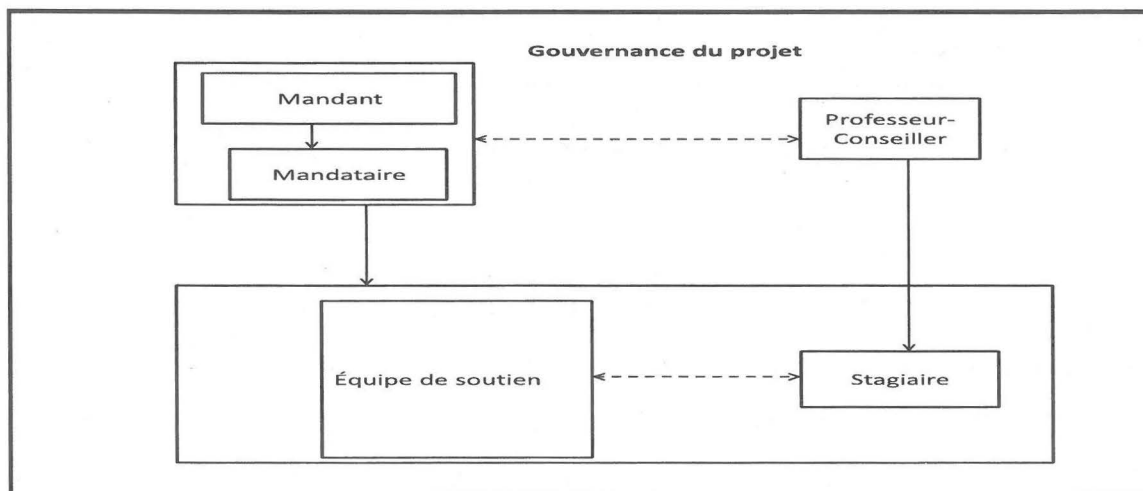


Fig. 6 : Structure de gouvernance du projet

À partir de cette structure de gouvernance, les rôles et les responsabilités des intervenants ont été définis (voir Annexe VI). Essentiellement, le mandant et le mandataire devaient faciliter les conditions de travail, l'accès à l'information et aux personnes ressources et de conseiller la stagiaire. L'accès à une équipe de soutien de six ressources internes élargie à onze, avec quatre autres ressources externes et une ressource interne des consultants seniors qui ont beaucoup contribué à la réalisation des travaux, en une illustration. Le professeur conseiller devait encadrer la stagiaire au niveau théorique et dans la rédaction de son rapport. Ce qui fut fait grâce à sa disponibilité et son encadrement. La stagiaire quant à elle avait la responsabilité de produire les livrables attendus et le rapport.

Sur les trois objectifs fixés, seulement celui visant à produire un document de soutien à la communication pour supporter l'offre de services de la direction semble n'avoir pu être réalisé. En réalité, cette dernière composante des livrables qui devait se faire après la conception et la documentation des onze ZP avait été implicitement supprimée avec l'évolution du mandat qui ne se limitait plus qu'à trois ou quatre ZP.

La planification initiale des activités en fonction des jours travaillés⁹ prévoyait entre autres, dix-sept jours pour la réalisation du modèle d'affaires `` générique `` et celui de la première ZP ainsi que trente-six jours pour la représentation des autres ZP (10). L'énoncé de mandat quant à lui en prévoyait vingt-sept pour le premier et trente-neuf pour le deuxième. Mais dans les faits, il a fallu comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, vingt-six jours pour le premier et trente et un pour le deuxième.

⁹ Exclusion faite des deux jours consacrés à l'orientation et à la présentation des travaux de stage (soit soixante-dix jours).

Tableau comparatif des échéanciers		
	Activités	Période de réalisation en nombre de jours
Planification initiale	Rédaction de l'énoncé de mandat et dépôt	5
	Veille, Modèle d'affaire générique et zone 1	17
	Représentation des autres ZP	36
	Conception du document de soutien à la communication	12
Échéancier de l'énoncé de mandat	Veille, modèle d'affaires générique et pilote	27
	Modèles d'affaires des autres ZP	39
Réalité sur le terrain	Rédaction de l'énoncé de mandat et dépôt	13
	Veille, modèle d'affaires générique et pilote	26
	Modèles d'affaires des autres ZP	31

Fig. 7 : Tableau récapitulatif des échéanciers

La planification et le temps réel consacré aux activités, représentés par les deux histogrammes ci-dessous, nous permettent de comparer non seulement la répartition du temps entre les différentes activités, mais également entre la planification initiale et la réalité sur le terrain.

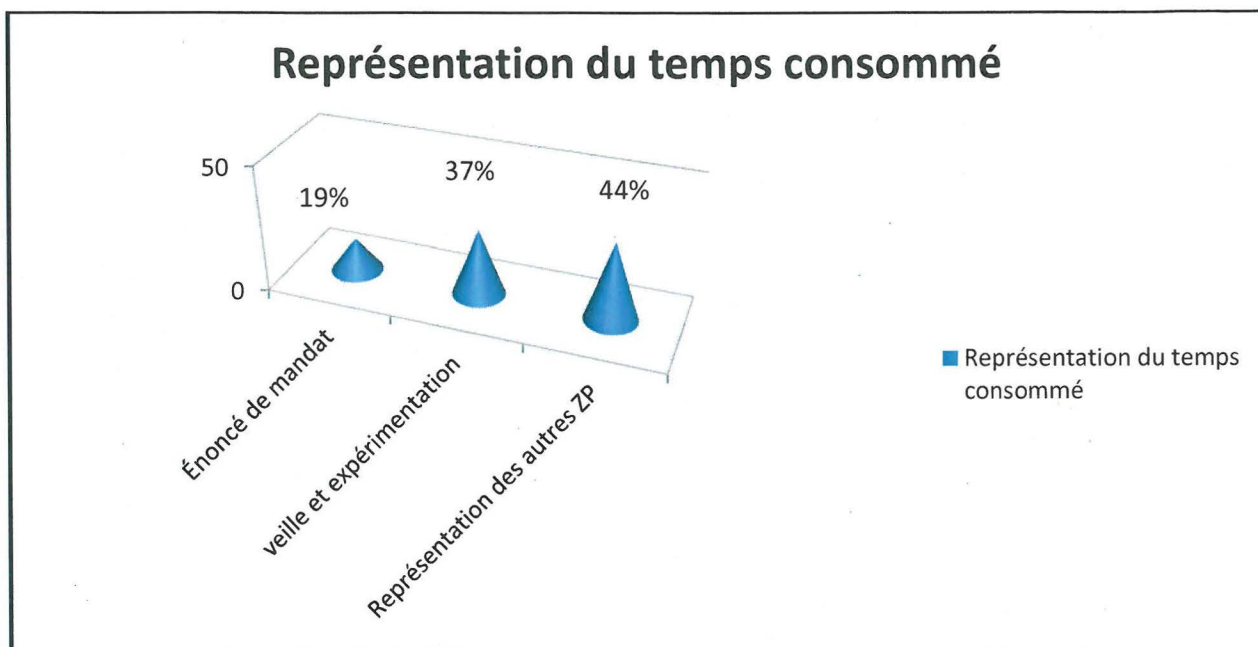


Fig. 8 : Représentation du temps consommé

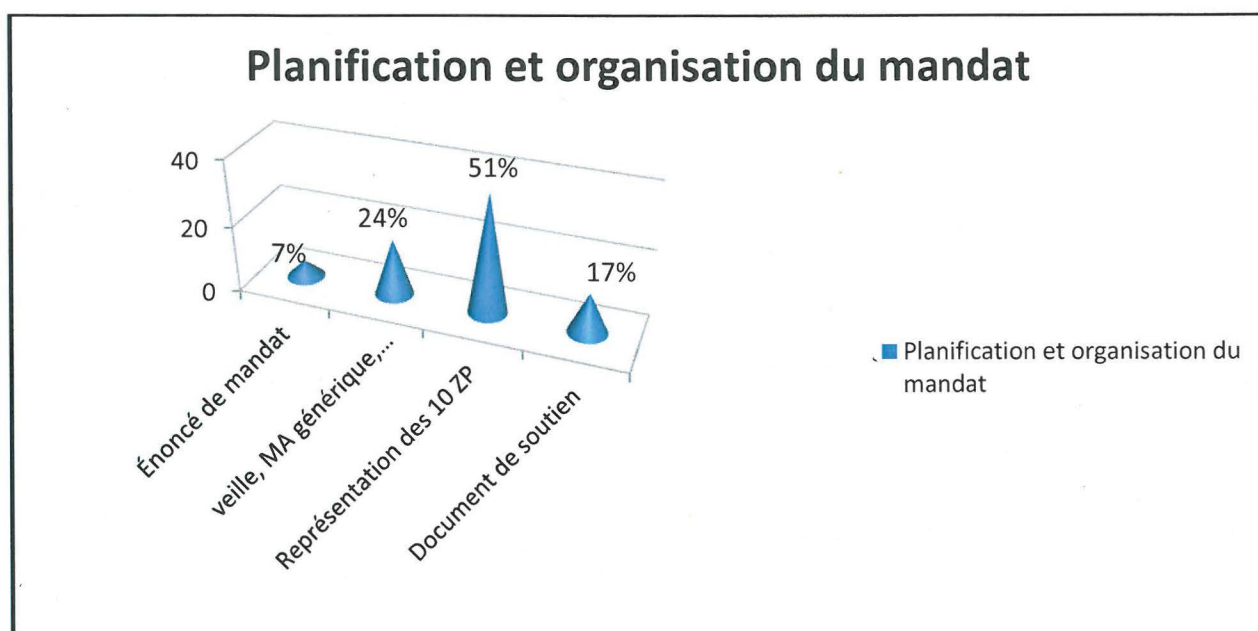


Fig. 9 : Planification et organisation du mandat



Conclusion

Les travaux de stage ont permis de fournir les livrables attendus. Les objectifs ont été atteints. Les modèles d'affaires conçus dans une perspective systémique permettent de répondre adéquatement aux besoins et attentes exprimés au cours de la cueillette des données. L'ouverture des modèles sur l'environnement permettra à l'organisation de faire de la vigie et d'être plus flexible. En intégrant des éléments de mesure des indicateurs de performance, ce modèle contribue directement à la reddition de comptes exigée des organisations publiques depuis la loi sur l'administration publique. En se focalisant sur les clients et en mettant en valeur l'offre de services ou le bénéfice client, la direction traduit sa volonté de devenir véritablement, une organisation au service des clients. Le contenu des modèles notamment leur documentation et les processus pourraient être un moyen privilégié d'intégrer les nouvelles ressources et un moyen d'information pour les plus anciennes. L'implication des personnes ressources a contribué à la réalisation des modèles d'affaires et à l'intégration de la stagiaire.

Pour répondre aux besoins des citoyens et assurer son développement, l'État doit trouver d'autres marges de manœuvre (Mbassengué, 2012) notamment le développement des compétences. Ainsi au Québec, la gestion axée sur les résultats répond plus à un souci de rendement et de professionnalisation des agents publics qu'à un souci budgétaire comme en France (Télescope, 2005). Dans ce contexte de restrictions budgétaires, la direction doit résoudre l'équation d'une offre de services de qualité à coûts réduits à partir de ses ressources disponibles et de ce qu'elle sait faire le mieux tout en ayant une vision holistique du fonctionnement de l'organisation.

Dans la continuité des travaux de stage, les personnes ressources responsables des ZP en lien avec la direction pourraient de façon périodique mettre à jour le contenu des informations contenues dans les modèles d'affaires. Pour ce faire, une formation des ressources internes pourrait être encouragée. L'un des défis pour mieux suivre `` la voie de la voix du client `` préconisé par Mougin serait de parvenir à un arrimage avec les zones de performance de la Direction de l'architecture d'entreprise.

Bibliographie

MUCCHIELLI, Alex, et Pierre PAILLÉ (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 143 p.

MOUGIN, Yvon (2004). *La cartographie de processus, maîtriser les interfaces*, 2e édition, éditions d'Organisation, 336 p.

ORGANISME D'ACCUEIL (2013). Plan stratégique 2012-2013, 19 p.

OSTERWALDER, Alexander et Yves PIGNEUR (2011). *Business Model - Nouvelle génération*, un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers, Pearson, 281 p.

MINTZBERG, Henry (2011). *Le management : Voyage au centre des organisations*, Paris, Eyrolles, éditions d'Organisation, 703 p.

MBASSÉGUÉ, Patrick-Gérard (2012). Cours de *Gestion par résultats*, été, 2012, École nationale d'administration publique

PROULX, Denis (2010). *Management des organisations publiques : théories et applications*, 2e édition, revue et corrigée, Québec, presse de l'Université de Québec, 349 p.

Télescope ENAP (2003). Vol. 12, no 3 (automne), Québec, École nationale d'administration publique.

Loi sur l'administration publique, L.R.Q., c. A-6.01

Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, L. R. Q., c. G-1. 03

JUSTRAS- MARION, Charlotte (Page consultée le 15 octobre 2013). *Le modèle d'affaires, un outil au service du chercheur?*, [en ligne], <http://www.chairerenemalo.uqam.ca/upload/files/Strategies/modele-d-affaires.pdf>

PASCOT, Daniel (Page consultée le 15 octobre 2013). *Les cartes de processus*, [en ligne], <http://loli.fsa.ulaval.ca/fileadmin/cartes-processus.pdf>

DEMIL, Benoît (Page consultée, le 15 octobre 2013). *Le business model : l'oublié de la stratégie?* [en ligne], http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8u9mp-Warnier_Lecocq_Demil.pdf

Élaboration de modèles d'affaires

RÉDIS, Jean (Page consultée le 15 octobre 2013). *Le business model : notion polymorphe ou concept gigogne?*, <http://www.chairerenemalo.uqam.ca/upload/files/Strategies/modele-d-affaires.pdf>

THE ESSENCE CONSULTING (Page consultée le 15 octobre 2013). *Site de The Essence Consulting*, [en ligne], <http://www.the-essence-consulting.nl/pdf/business%20model%20a%20box%20of%20bricks%20for%20strategist.pdf>

Sylvain, Francine (Page consultée le 15 octobre 2013). *Guide de présentation des citations et des références bibliographiques*, [en ligne], http://www.enap.ca/enap/docs/Portail_etudiant/Plagiat/Guide_cit_ref_recto_sept_2012.pdf

TYWONIAK, Stéphane (Consulté le 15 octobre 2013). *Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique*, [en ligne], [https://www.google.ca/#q=\(Tywoniak%2C+la+th%C3%A9orie+des+ressources](https://www.google.ca/#q=(Tywoniak%2C+la+th%C3%A9orie+des+ressources)

Annexes

Liste des annexes

Annexe I : Gabarit du modèle d'affaires de Mougin

Annexe II : Gabarit du modèle d'affaires d'Osterwalder-Pigneur

Annexe III (a): Gabarit du modèle d'affaires d'Hamel

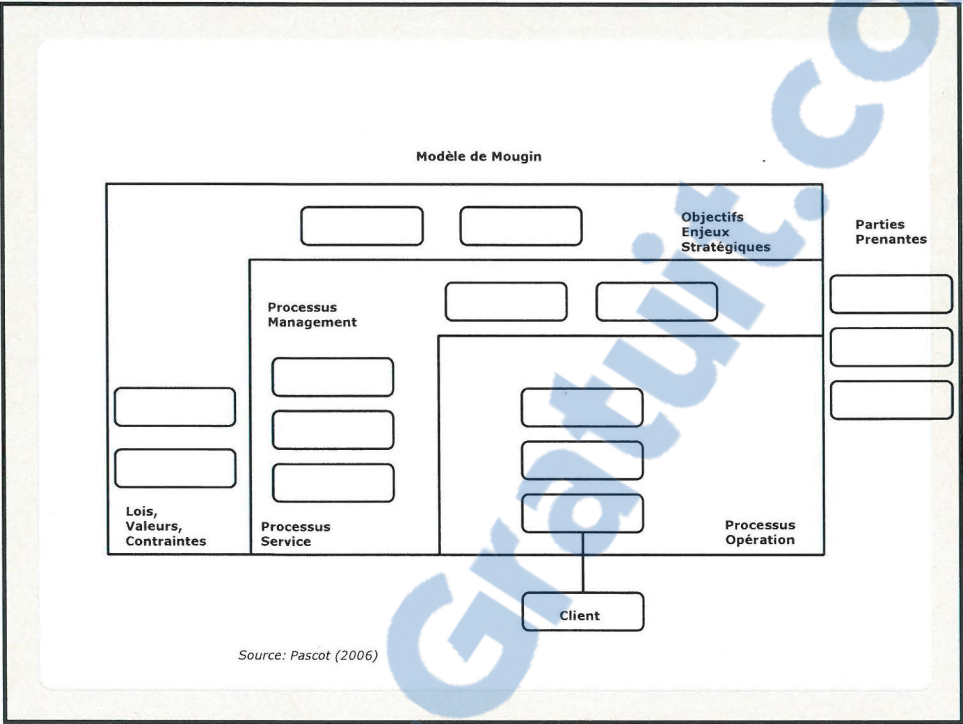
Annexe III (b); Adapté du modèle d'affaires d'Hamel

Annexe IV : Tableau récapitulatif des modèles

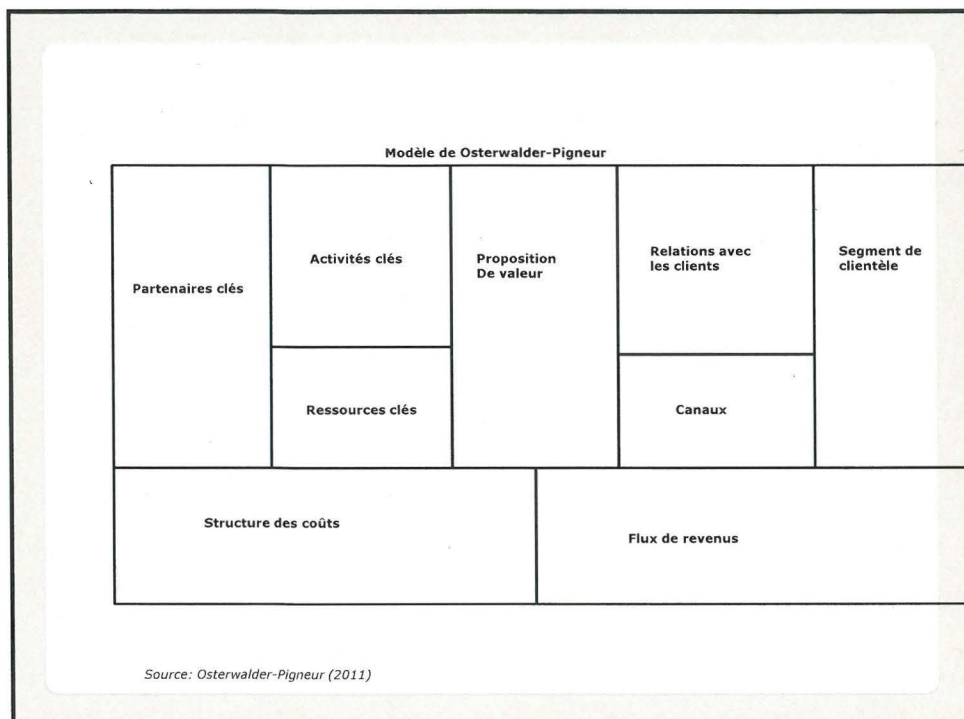
Annexe V : Modèle d'affaires de la ZP pilote

Annexe VI : Rôles et responsabilités des intervenants

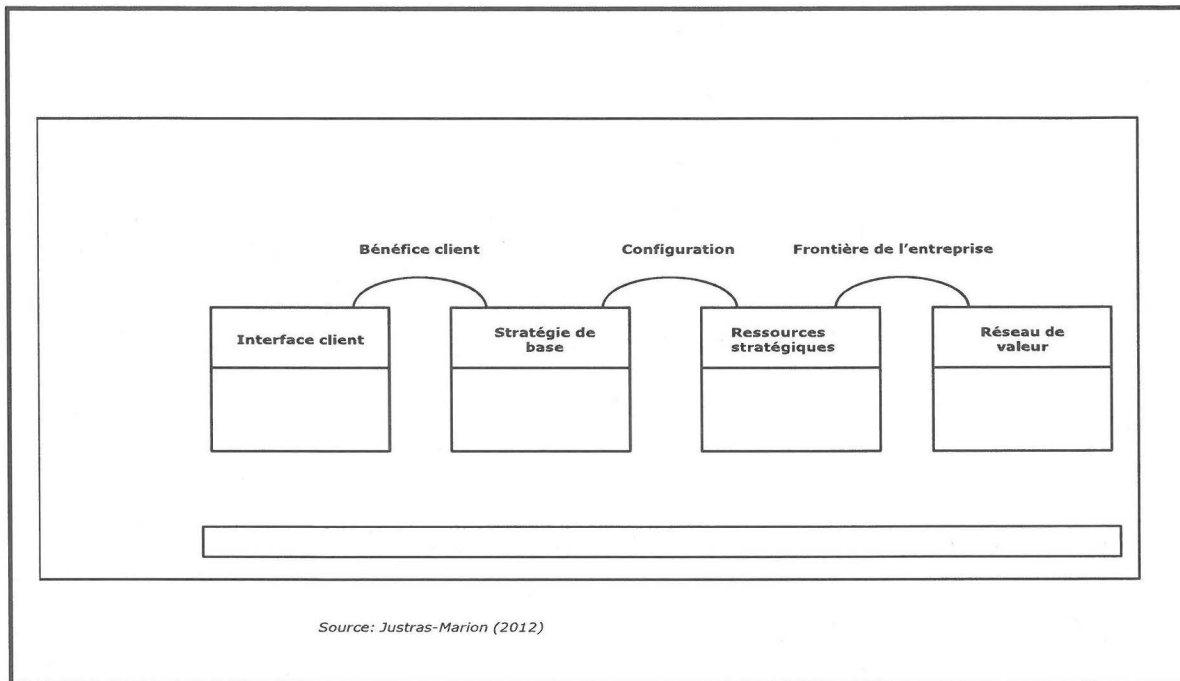
Annexe I: Gabarit du modèle d'affaires de Mougin



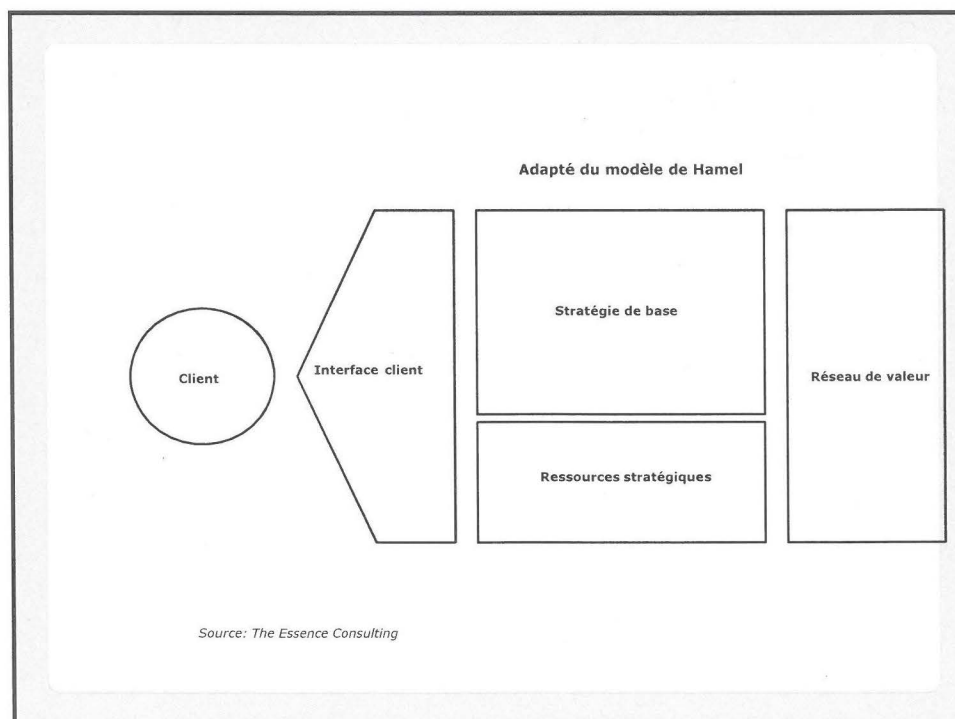
Annexe II Gabarit du modèle d'affaires d'Osterwalder-Pigneur



Annexe III (a): Gabarit du modèle d'affaires de Hamel



Annexe III (b) : Adapté du modèle d'affaires de Hamel



Annexe IV : Tableau récapitulatif des modèles

Auteur	Définition	Approche	Composantes
Hamel	« Le modèle d'affaires n'est pas un moyen pour se positionner par rapport à ses concurrents mais un moyen pour les contourner » (Justra-Marion, 2012)	Stratégique et innovatrice • Une approche qui complète la démarche opérationnelle par la considération des éléments stratégiques dans le modèle d'affaires • Une approche qui incite au renouvellement des composantes du modèle d'affaires en fonction de l'évolution de l'environnement	Stratégie de base Ressources stratégiques Interface client Réseau de valeur Connexions ou points entre les composantes ✓ Bénéfice client ✓ Configuration ✓ Frontières de l'entreprise
Mougin	La cartographie des processus permet de comprendre le fonctionnement de l'organisation (Mougin 2004, p. 39)	Systémique et stratégique • L'approche processus vise à réduire les silos au sein de l'organisation. Par des processus transversaux, elle permet de relier les unités et d'avoir une vision plus globale • L'approche par l'aval s'inscrit dans cette démarche pour suivre et satisfaire les besoins et attentes du client	Environnement externe • Contraintes ou cadre institutionnel ✓ Lois, règles, valeurs • Les objectifs • Processus clients • Processus fournisseurs Environnement interne • Processus de management • Processus de service • Processus opérationnels

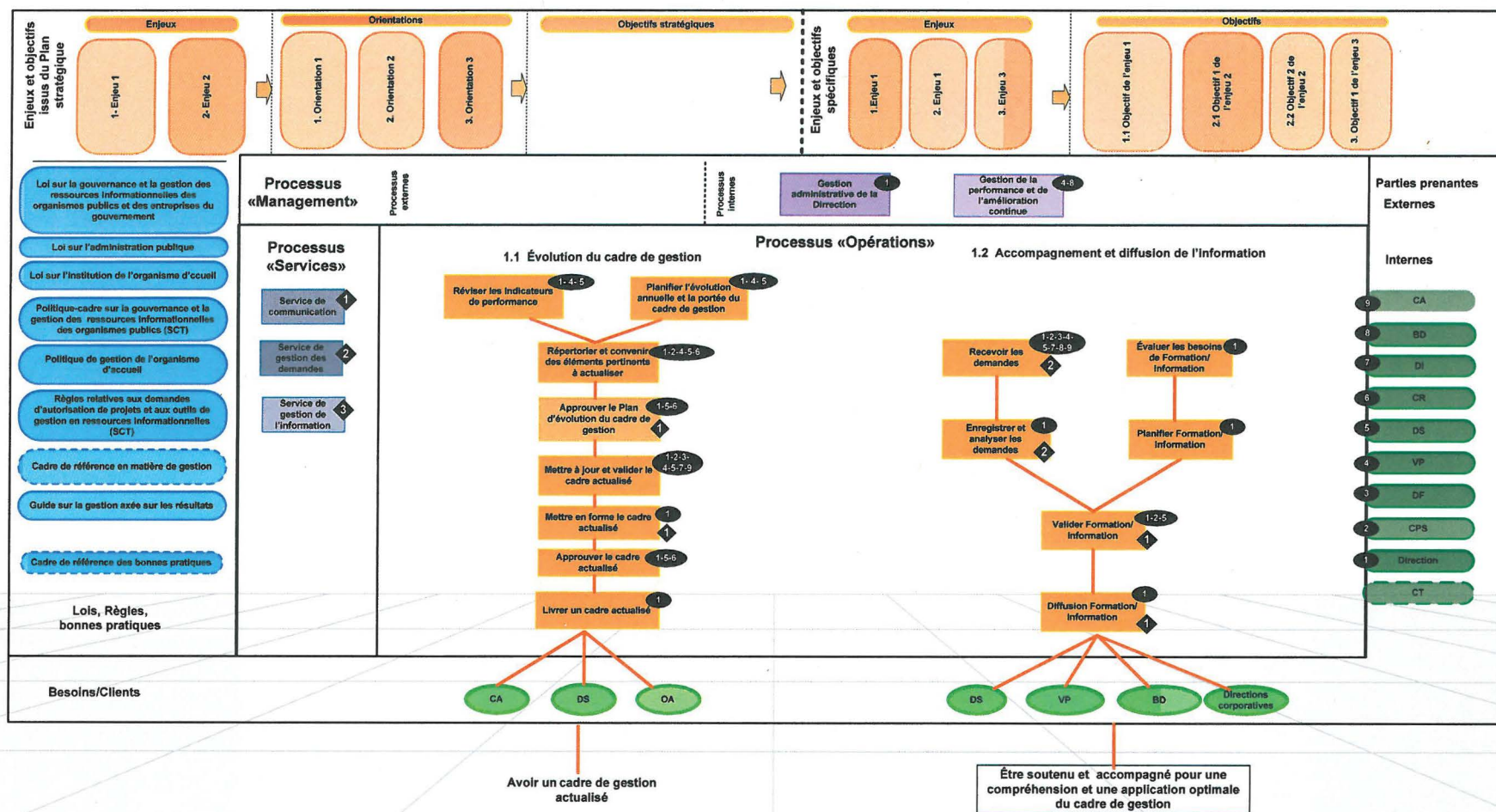
Sources: Osterwalder (2011), Justras-Marion (2012), Rédís (2007), Mougin (2004)

Osterwalder	« Un modèle économique décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (Osterwalder, 2011, p14)	Opérationnelle Un modèle axé sur les fonctions d'opération qui permet « d'analyser la création et la captation de la valeur » (Justra-Marion, 2012, p.7)	4 dimensions composées de 9 blocs Offre constituée d'un bloc ✓ La proposition de valeur Clients regroupés 3 blocs ✓ Les segments de clientèle ✓ Les canaux ✓ Les relations avec le client Client Infrastructure composée de 3 blocs ✓ Les ressources clés ✓ Les activités clés ✓ Les partenaires Viabilité financière, constituée de 2 blocs ✓ La structure des coûts ✓ Les flux de revenus
-------------	--	---	---

Sources: Osterwalder (2011), Justras-Marion (2012), Rédís (2007), Mougin (2004)

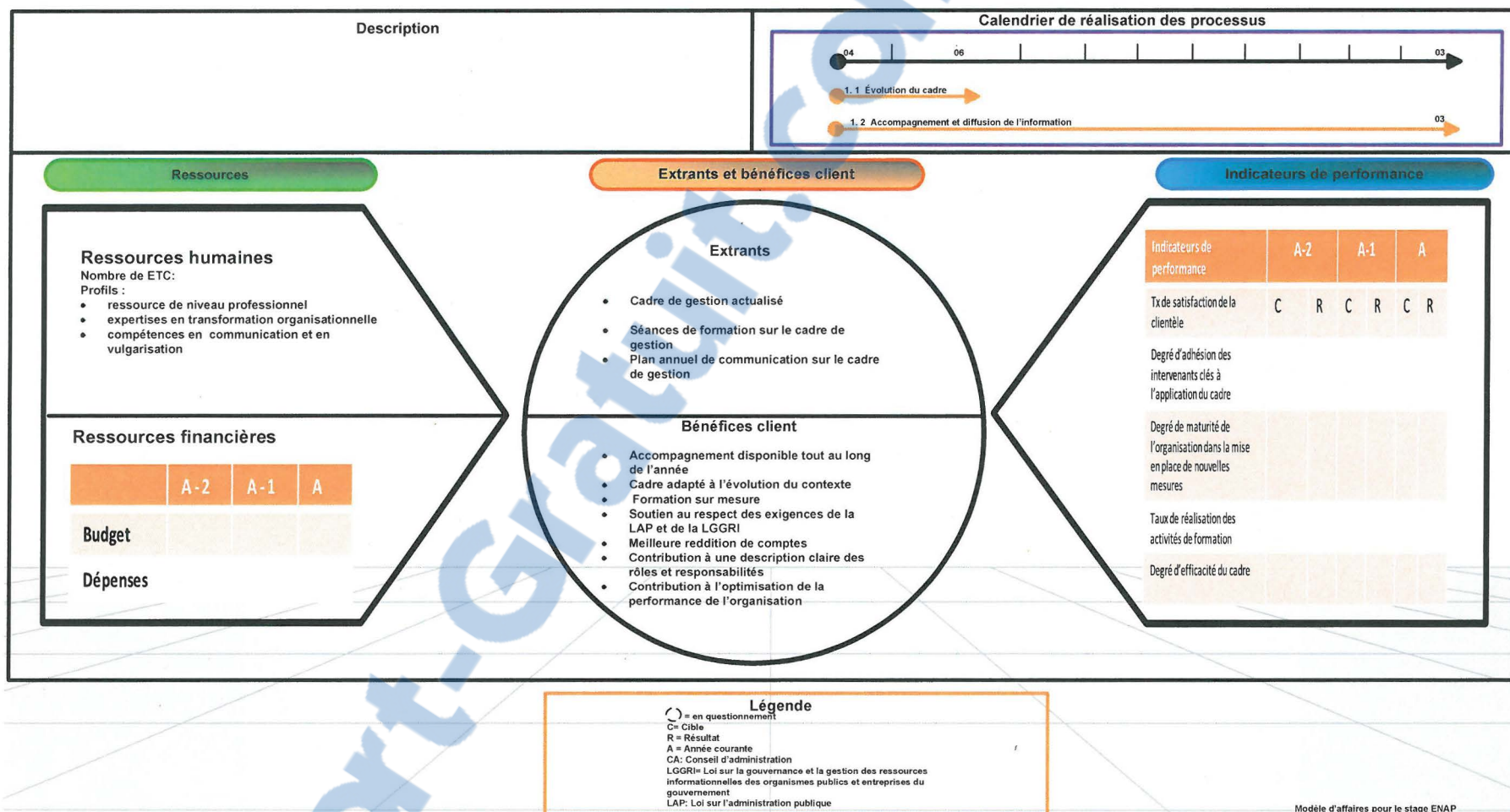
Annexe V : Modèle d'affaires de la ZP Pilote

Expérimentation de la ZP pilote



Modèle d'affaires pour le stage ENAP

Expérimentation de la ZP pilote



Annexe VI : Rôles et responsabilités des intervenants

Annexe VI : Rôles et responsabilités des intervenants	
Intervenants	Responsabilités
Mandant	• Faciliter l'accès à l'information et aux personnes ressources • Valider les livrables • Évaluer le stage
Mandataire	• Faciliter l'accès à l'information et aux personnes ressources • Évaluer le stage à mi-parcours • Conseiller sur le contenu des étapes • Déterminer les conditions opérationnelles de réalisation du mandat • Planification des activités de stage • Valider les livrables
Superviseur (Professeur-conseiller)	• Superviser la stagiaire dans la réalisation du mandat et dans la rédaction du rapport • Conseiller l'étudiante sur le plan méthodologique • Aider dans l'élaboration d'un modèle théorique • Évaluer le stage
Stagiaire	• Fournir et présenter les livrables • Rédiger le rapport • Évaluer le milieu de stage
Équipe de soutien	• Rendre disponible l'information • Ateliers d'échange • Répondre au questionnaire

École nationale d'administration publique
Bibliothèque
555, boulevard Charest Est
Québec (Québec) G1K 9E5
CANADA



D0222037 1