

L'analyse SWOT

L'acronyme SWOT est constitué de quatre termes, à savoir strengths, weaknesses, opportunities, threats qui se traduisent respectivement par forces, faiblesses, opportunités et menaces. Les opportunités et menaces constituent des facteurs externes à l'entreprise tels que nous les avons traités dans le chapitre précédent. Il s'agit à présent de dégager les facteurs internes à l'entreprise, à savoir les forces et faiblesses. Le but est de lier les forces de l'entreprise aux opportunités existantes au sein de l'environnement tout en minimisant ses faiblesses pour contourner les menaces (Armstrong, Kotler, Le Nagard-Assayag, & Lardinoit, 2010, pp. 48-49).

Figure 8 : Matrice SWOT

<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none">- Brevets- Produits innovants- Personnalisation des produits- Utilité sociale- Flexibilité- Bonne qualité des produits- Rapport qualité / prix	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none">- Réputation à construire- Palette de produits limitée- Budget marketing plus faible que la concurrence
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none">- Franc fort → importations- Promotion du tourisme de montagne- Rôle des pouvoirs publics très faible- Fournisseurs multiples	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none">- Franc fort → exportations, clients étrangers- Concurrents bénéficiant d'une bonne réputation- Faibles barrières à l'entrée- Marché concurrentiel

Source : Adapté de Armstrong G., Kotler P., Le Nagard-Assayag E. et Lardinoit T.
(Armstrong, Kotler, Le Nagard-Assayag, & Lardinoit, 2010, p. 48)

Concernant la promotion du tourisme de montagne, nous pouvons considérer que de manière générale, la promotion du tourisme en Suisse peut bénéficier à Izycor Sàrl de manière indirecte. Ainsi, comme mentionné auparavant, des établissements de montagne réalisant beaucoup de bénéfice grâce à une forte fréquentation des stations de ski seront potentiellement plus enclins à investir dans des meubles que si les résultats s'avèrent mauvais. C'est dans ce sens que la stratégie de croissance pour la place touristique suisse, dont les objectifs ont été définis par le Conseil Fédéral en 2010, peut être perçue comme une opportunité. En effet, pour la période 2016 – 2019, le Conseil fédéral veut « optimiser la promotion de l'hébergement et renforcer temporairement son soutien au tourisme suisse par le biais d'un programme d'impulsion » (Confédération suisse, Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2015).

9. Le business model

9.1. Définition

L'ouvrage d'Osterwalder A. et Pigneur Y. (2011), *Business Model Nouvelle Génération* donne la définition suivante du business model : « Un modèle économique (ou business model) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (Osterwalder & Pigneur, *Business Model Nouvelle Génération*, 2011, p. 14).

9.2. La matrice du modèle économique

La matrice du modèle économique, aussi appelée « canevas », ou encore « business model canvas » en anglais est composée de neuf blocs de base qui vont permettre, ensemble, de décrire le business model de toute entreprise à travers le monde. L'intérêt du canevas est de permettre de visualiser et comprendre comment les neuf éléments s'adaptent entre eux (Osterwalder, Alexander Osterwalder : *The Business Model Canvas*, 2012).

Le canevas étant un outil visuel de création ou d'amélioration de modèles économiques, il s'utilise projeté contre un mur ou déposé sur une table, dans ce cas de figure il fera la taille d'un poster afin de permettre à tous les participants de venir coller leur idée dans la case correspondante sous forme de billets autocollants. Dès lors, il devient un véritable outil de brainstorming, mais ayant l'avantage d'être structuré. (Michaud, 2013)

Voici la liste des neufs blocs composant le canevas du business model. Les définitions sont toutes tirées du l'ouvrage d'Osterwalder A. et Pigneur Y. (2011), *Business Model Nouvelle Génération*.

1. **Segments de clientèle** : « le bloc Segments de clientèle définit les différents groupes d'individus ou d'organisations que cible une entreprise ». (Osterwalder & Pigneur, *Business Model Nouvelle Génération*, 2011, p. 20)

2. **Propositions de valeur** : « le bloc Propositions de valeur décrit la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour un segment de clientèle donné ». (Osterwalder & Pigneur, *Business Model Nouvelle Génération*, 2011, p. 22)

3. **Canaux** : « le bloc Canaux décrit comment une entreprise communique et entre en contact avec ses segments de clients pour leur apporter une proposition de valeur ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 26)

4. **Relations avec le client** : « ce bloc décrit les types de relations qu'une entreprise établit avec des segments de clientèle donnés ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 28)

5. **Flux de revenus** : « ce bloc représente la trésorerie que l'entreprise génère auprès de chaque segment de clientèle (les coûts doivent être retirés des revenus pour créer les bénéfices) ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 30)

6. **Ressources clés** : « le bloc des Ressources clés décrit les actifs les plus importants requis pour qu'un modèle économique fonctionne ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 34)

7. **Activités clés** : « le bloc des Activités clés décrit les choses les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle économique fonctionne ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 36)

8. **Partenaires clés** : « ce bloc décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires grâce auquel le modèle économique fonctionne ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 38)

9. **Structure de coûts** : « la Structure de coûts décrit tous les coûts inhérents à un modèle économique ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 40)

La figure 9 est une représentation du canevas de base de tout modèle d'affaires selon la proposition d'Osterwalder A. et Pigneur Y. (2011) dans leur ouvrage *Business Model Nouvelle Génération*. Quatre couleurs ont été ajoutées afin de différencier les différentes zones du canevas.

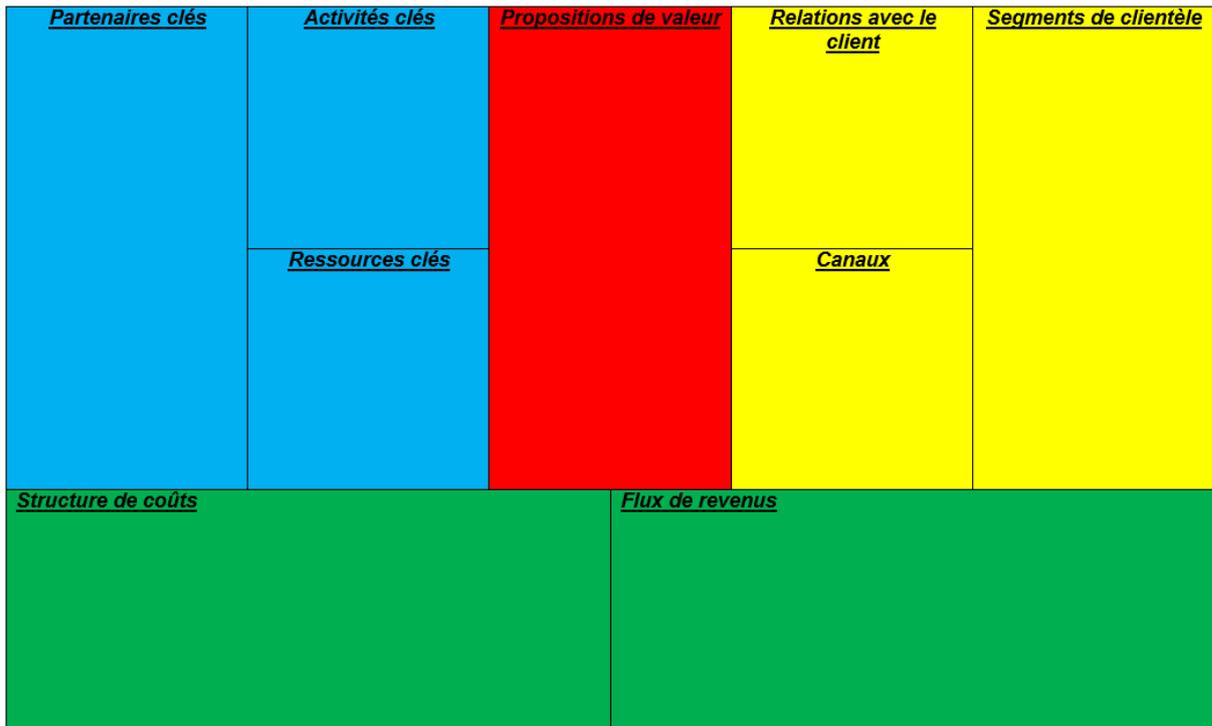
A gauche dans la partie bleue, se trouve la partie infrastructures. C'est dans cette zone que sont déterminés les différents éléments essentiels afin de pouvoir proposer un produit qui amène de la valeur au client. Le mot clé de cette partie de la matrice est « Comment ? ».

La proposition de valeur se trouve quant à elle au milieu, en rouge. Il est fondamental que le produit génère de la valeur pour le client sans quoi il ne serait pas nécessaire de continuer à le produire. En termes de mots clés, cette case répond au mot : « Quoi ? ».

La partie située à droite, en jaune, est axée sur le client et les canaux de communication. Le mot clé de cette zone est « Qui ? ».

Enfin, la partie verte est orientée sur les aspects financiers. Le mot clé ici est « Combien ? ».

Figure 9 : Canevas de base



Source : Adapté de Osterwalder A. et Pigneur Y., *Business Model Nouvelle Génération* 2011 (Agence Régionale de Développement Économique du Limousin, 2013)

9.3. Le business model d'Izycom Sàrl

9.3.1. Le business model canvas d'Izycom Sàrl

La figure 10 représente la matrice du modèle économique d'Izycom Sàrl. Le canevas a été converti sous format Word à des fins pratiques. Il a cependant été conçu selon la méthode préconisée par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, à savoir au moyen d'étiquettes autocollantes déposées sur un modèle au grand format.

Figure 10 : Le business model canvas d'Izycor Sàrl

<u>Partenaires clés</u>	<u>Activités clés</u>	<u>Propositions de valeur</u>	<u>Relations avec le client</u>	<u>Segments de clientèle</u>
Menuiserie en Bosnie Ateliers St-Hubert	Contact client Sourcing Contrôle qualité	Permet d'asseoir plus de clients Qualité du produit Action sociale	Assistance personnelle Co-création	Stations de ski Restaurants d'altitude Hôtels d'altitude
	<u>Ressources clés</u> Brevet (CH, All, Aut, Fr) Savoir-faire	Vols Conception <ul style="list-style-type: none"> ➤ Chaises ➤ Tables ➤ Compléments 	<u>Canaux</u> Izycor.ch Vente directe Réseaux sociaux	
<u>Structure de coûts</u> Fabrication (Bosnie) Montage / Stockage (St-Hubert) Transport			<u>Flux de revenus</u> Ventes	

Source : l'auteur

9.3.2. Le business model canvas d'Izycom Sàrl : Commentaires et interactions entre les différents blocs

1. **Partenaires clés** : Deux partenaires clés indispensables ont été relevés. Premièrement, la menuiserie de Bosnie-Herzégovine. C'est là que les pièces qui seront montées par la suite aux ateliers St-Hubert, en Suisse, sont confectionnées. La qualité du bois utilisé ainsi que le respect des cotes et des tolérances lors de la découpe doivent être conformes aux exigences. Les ateliers St-Hubert représentent le second partenaire clé. En effet, le montage des chaises y est effectué et, de ce fait, les finitions se doivent d'être de bonne qualité car il s'agit de la dernière étape de production à proprement parler. Ainsi un premier lien entre deux blocs apparaît. Le contrôle qualité, qui constitue une activité clé, est directement impacté si la qualité s'avère insatisfaisante, les temps de contrôle étant prolongés et les contrôles multipliés. Il est donc particulièrement important que la qualité soit au rendez-vous dès la première étape de production.

2. **Activités clés** : Comme nous venons de le voir, le contrôle qualité est étroitement lié aux partenaires clés opérant lors de la phase de production. Deux autres activités clé ont été retenues : le sourcing et la prise de contact avec les clients. Effectivement, Christophe Grenard effectue lui-même la recherche et la prise de contact avec ces derniers afin de leur présenter ses produits. Il s'agit d'activités clés car de celles-ci peuvent découler les contrats de vente. De plus, c'est à ce stade que le lien avec le bloc « relation avec les clients » apparaît car la relation est maintenue sur la durée, le but étant de conserver ses clients sur le long terme. Ainsi, une relation saine doit idéalement prendre naissance dès la prise de contact.

3. **Ressources clés** : Le savoir-faire constitue une ressource importante et ce, dès la conception. Etant donné qu'Izycom sur son site internet se définit comme une société qui apporte des solutions, le savoir-faire de Monsieur Grenard est capital tant au niveau de l'innovation, de la conception, que de la production. Le savoir-faire en tant qu'élément du bloc « ressources clés » aura une influence directe sur le bloc « proposition de valeur » car c'est à ce niveau que se répercutera la réelle différence au niveau du produit, définissant l'importance de la valeur ajoutée pour le client.

4. **Structure de coûts** : La structure de coûts actuelle de l'organisation se divise en quatre grandes parties. Dans l'ordre de fabrication celles-ci sont :

- 1. La découpe et la fabrication des différentes pièces des chaises dans la menuiserie de Bosnie-Herzégovine
- 2. Le transport des pièces prêtes à être montées par camion de la Bosnie vers la Suisse
- 3. Le montage des chaises aux Ateliers St-Hubert
- 4. Des frais de stockage aux Ateliers St-Hubert (selon les volumes)

Là aussi, les partenaires clés sont étroitement liés à la structure de coûts.

Le chapitre « 10.2. Structure de coûts » présente le tableau comprenant le prix de revient d'une chaise.

5. **Propositions de valeur** : Les chaises Izysit permettent d'optimiser la place en salle de restaurant et ainsi de permettre à davantage de clients de s'asseoir. La bonne qualité des chaises en fera un meuble idéal pour un client investissant sur le long terme. De plus, les chaises en bois de chêne étant robustes mais aussi relativement lourdes, certains restaurateurs considèrent ce point comme un avantage contre les vols. Cet élément a été relevé par le mandant lors de ses prises de contact avec les clients. Notons cependant que de manière générale, les restaurateurs préfèrent des meubles légers et robustes, pratiques et facilement manipulables par les employés hommes et femmes, typiquement le soir lors du nettoyage de la salle à manger. Cette affirmation repose sur le témoignage de Christophe Grenard basé sur ses multiples entretiens avec les restaurateurs. En conséquence, nous tenterons de mesurer le prix qu'est d'accord de payer un client pour des chaises en bois, mais aussi pour des chaises en métal ou de composition mixte (métal et bois) qui présentent l'avantage d'être plus légères. Le chapitre concernant l'étude de marché traitera de ce point plus en détail.

La qualité finale des chaises dépend directement de la qualité de travail des partenaires clés, mais aussi des activités clés et des ressources clés. La qualité de conception des nouvelles chaises, tables, ou d'autres compléments dépend quant à elle du savoir-faire mais aussi sur le plan purement technique, du brevet déposé. Là encore, le lien entre les ressources clés et les propositions de valeur est avéré.

Une autre proposition de valeur délivrée par Izysit à ses clients est la possibilité

d'inscrire leur achat dans un contexte d'action sociale. En effet, en offrant du travail à des personnes handicapées aux ateliers St-Hubert, et en reversant 10 % des recettes en faveur de l'enseignement de ski aux enfants en situation de handicap, la société offre réellement la possibilité au client de s'investir dans des actions sociales au travers de ses achats.

6. Relations avec le client : Le lien entre les relations avec le client et les activités clés que sont le sourcing et la prise de contact avec la clientèle ont été décrits précédemment. La notion de co-création semble très intéressante pour Izycom Sàrl. Suite à une discussion avec M. Grenard, il est ressorti que la possibilité est offerte au client de se sentir impliqué dans la conception de ses chaises. En effet, celui-ci peut effectuer une demande d'offre pour des chaises dont le design diffère des chaises standard, voire même dont le design est effectué par le client. Cette possibilité a l'avantage d'accroître le potentiel d'ouverture à un public plus large. En conséquence, il convient de considérer un lien avec le bloc « segments de clientèle ».

La notion d'assistance personnelle fait référence au fait que M. Grenard se déplace pour aller effectuer des travaux d'ajustement, serrage ou changement de pièces défectueuses sur place, chez le client.

7. Canaux : A ce jour, la jeune entreprise effectue principalement des ventes directes, le plus souvent issues des activités clés que sont le sourcing et la prise de contact, effectuées de manière directe par Christophe Grenard. Il s'agit de la principale connexion entre les blocs « activités clés » et « canaux ». Cependant Izycom possède un site internet qui présente les différents produits ainsi que les prix. Le client peut ainsi prendre contact avec le jeune entrepreneur via internet. De plus, Izycom possède une page Facebook de façon à être présente sur les réseaux sociaux, qui, en ce début de XXI^{ème} peuvent s'avérer particulièrement utiles pour faire de la publicité à moindres frais.

En cas d'augmentation de la demande, l'idée de travailler avec des menuiseries sous licence a été évoquée. Cependant, il ressort d'une discussion avec Monsieur Grenard que la situation actuelle permet, pour l'instant, d'effectuer la production sur demande en Bosnie-Herzégovine.

8. **Segments de clientèle** : Les trois segments de clientèle sont les suivants :

- 1. Les stations de ski (restaurants, cantines, auberges, hôtels)
- 2. Les restaurants situés en altitude
- 3. Les hôtels situés en altitude

9. **Flux de revenus** : Les ventes constituent les flux de revenus actuels. La connexion entre les segments de clientèle et les flux de revenus peut donc être mesurée directement au travers des montants encaissés au travers des ventes. Toutefois, l'hypothèse d'un revenu potentiel généré par la mise en place d'un service après-vente payant sera testée dans le chapitre consacré à l'étude de marché.

Illustration 1



Source : (Izycom Sàrl, 2014)

10. Finances

10.1. Le seuil de rentabilité

Pour toute entreprise, il est impératif de connaître le nombre d'unités qui doivent être vendues avant de commencer à dégager du profit, et cela pour chaque type de produit vendu. A l'heure actuelle Izycorn ne commercialise que des chaises basses, chaises hautes et des tables à plateau personnalisable. Il s'agit donc de fournir à Izycorn Sàrl un instrument de calcul rapide, pratique et simple d'utilisation. Pour ce faire, une fiche Excel effectuant ce calcul sera fournie au mandant. Le tableau 2 et la figure 11 donnent un aperçu de la fiche Excel.

Tableau 2 : Tableau des valeurs au seuil de rentabilité

Prix de vente unitaire	200.00 fr.
Frais variables unitaires	100.00 fr.
Frais fixes	9'600.00 fr.
Nombre d'unités vendues	190
Unités d'incrémentation	20

Chiffre d'affaires (CA)	38'000.00 fr.
./. Frais variables	19'000.00 fr.
= Marge contributive	19'000.00 fr.
./. Frais fixes	9'600.00 fr.
= Résultat	9'400.00 fr.

Seuil de rentabilité en unités vendues	96
Seuil de rentabilité en CA	19'200.00 fr.
Marge contributive en % du CA	50%

Source : données de l'auteur

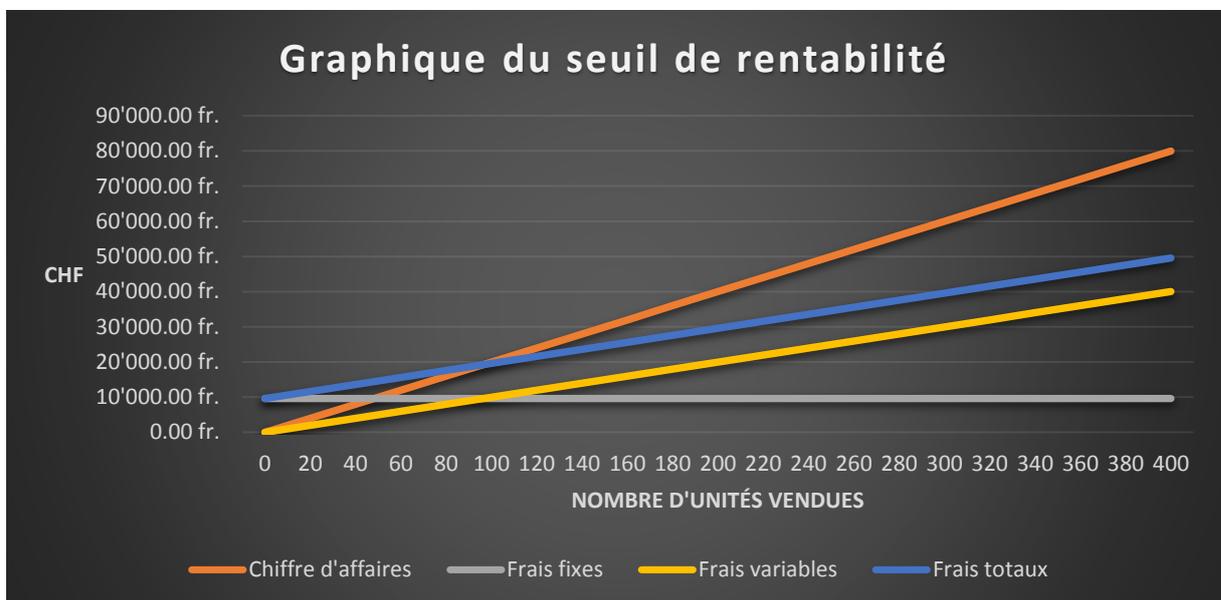
Le tableau 2 est composé de trois parties, telles qu'elles apparaissent sur la fiche Excel. Dans la partie supérieure, en bleu, il s'agit de la zone de saisie, unique zone où le client doit entrer des valeurs. La ligne « unités d'incrémentation » permet de modifier l'échelle sur l'abscisse si nécessaire.

La partie centrale permet d'afficher le résultat en fonction du chiffre d'affaires une fois les données saisies préalablement dans la zone bleue.

La troisième partie, en jaune, permet d'exprimer le seuil de rentabilité en termes d'unités vendues ou alors en termes de chiffre d'affaires. Il donne aussi le pourcentage de marge contributive.

Le graphique du seuil de rentabilité permet l'affichage des résultats, le seuil de rentabilité apparaissant au croisement de la droite du chiffre d'affaires et de celle des frais totaux.

Figure 11 : Graphique du seuil de rentabilité



Source : données de l'auteur

10.2. Structure de coût

Le tableau 3 indique la structure de coût des chaises basses pour l'année 2015.

Tableau 3 : Structure de coût des chaises basses

	Pin ciré	Pin verni	Chêne ciré	Chêne verni
Prix de vente unitaire (hors TVA) (a)	fr. 225.00	fr. 235.00	fr. 265.00	fr. 275.00
./. Prix de revient unitaire (b)				
Fabrication et transport depuis la Bosnie	fr. 40.00	fr. 40.00	fr. 60.00	fr. 60.00
Montage aux ateliers St-Hubert	fr. 40.00	fr. 40.00	fr. 40.00	fr. 40.00
Petites pièces	fr. 25.00	fr. 25.00	fr. 25.00	fr. 25.00
= Marge contributive	fr. 120.00	fr. 130.00	fr. 140.00	fr. 150.00
Marge contributive en % du CA	53%	55%	53%	55%

Source : Tableau de l'auteur provenant de sources multiples

a) (Izycom Sàrl, 2014)

b) Annexe 3

11. Etude de marché

11.1. Elaboration de la base de données du public cible

11.1.1. Méthodologie d'élaboration

Les segments de clientèle ayant été définis lors de l'élaboration du business model (cf. chapitre 9.3), l'étape suivante consistait à créer une base de données regroupant les segments visés, à savoir les restaurants et hôtels d'altitude ainsi que les points de restauration des stations de ski, ceci pour la Suisse romande. Le but visé était de pouvoir quantifier le nombre d'établissements potentiellement susceptibles d'acheter des chaises.

Dans un premier temps, les stations de ski romandes ont été répertoriées grâce au site internet www.stations-de-ski.ch, ce qui a permis de faire ressortir 74 stations réparties sur quatre principales régions à savoir, le Valais, Vaud, Fribourg et la zone Jura - Trois Lacs elle-même composée des stations jurassiennes, neuchâteloises et bernoises.

Il a ensuite fallu obtenir la liste des établissements concernés. Pour ce faire, le choix a été porté sur la base de données « Orbis ». Une fois la sélection des zones géographiques effectuée, Orbis permet de saisir le code NOGA (code attribué par l'OFS permettant la classification des entreprises selon leur activité économique principale et en partie compatible avec la NACE) afin de sélectionner le domaine d'activité économique et de générer la liste des entreprises enregistrées au Registre du commerce.

11.1.2. Problème rencontré et résolution

Le problème principal à ce stade d'avancement était le suivant : il n'était pas possible de saisir les stations de ski dans la base de données Orbis. Afin de pouvoir appliquer les filtres de recherche selon le critère de la zone géographique, il a été nécessaire d'effectuer les étapes suivantes successivement :

- 1. Déterminer les communes dans lesquelles se situent les stations de ski
- 2. Trouver les codes postaux des communes en question

Une fois les communes répertoriées, les numéros postaux ont pu être retrouvés grâce au site de la Poste Suisse.

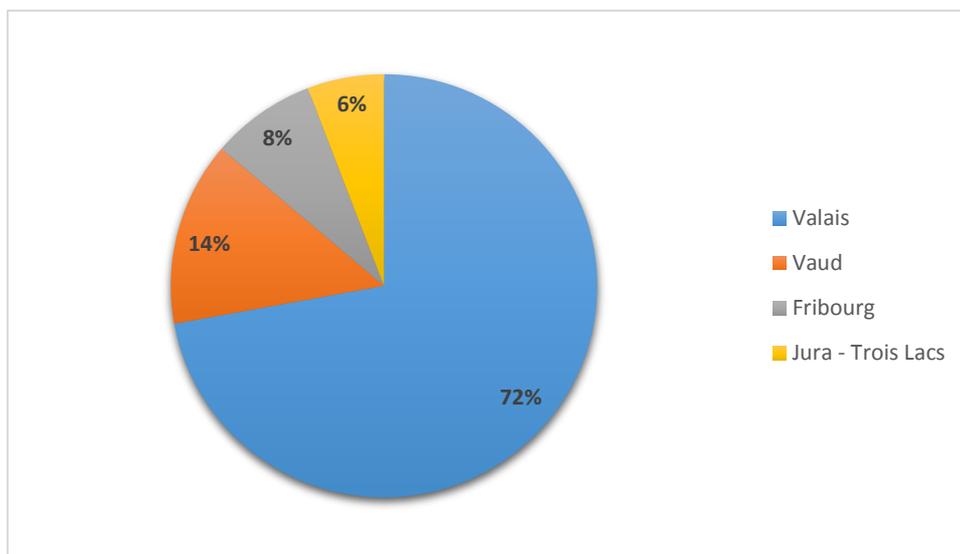
L'avantage de la méthode de recherche par numéros postaux réside dans le fait qu'outre les établissements situés en station, les autres établissements se situant au sein de ces communes seront pris en compte. En effet, ces derniers, bien qu'ils ne soient pas en station, se situent dans les communes concernées et peuvent en conséquence être considérés comme de la clientèle cible. Ainsi les trois segments de clientèle du business model se retrouvent dans une base de données commune.

11.1.3. Résultats obtenus

La base de données clients ainsi obtenue a été fournie au mandant en tant que livrable.

La figure 12 présente la répartition géographique des 653 restaurants répertoriés.

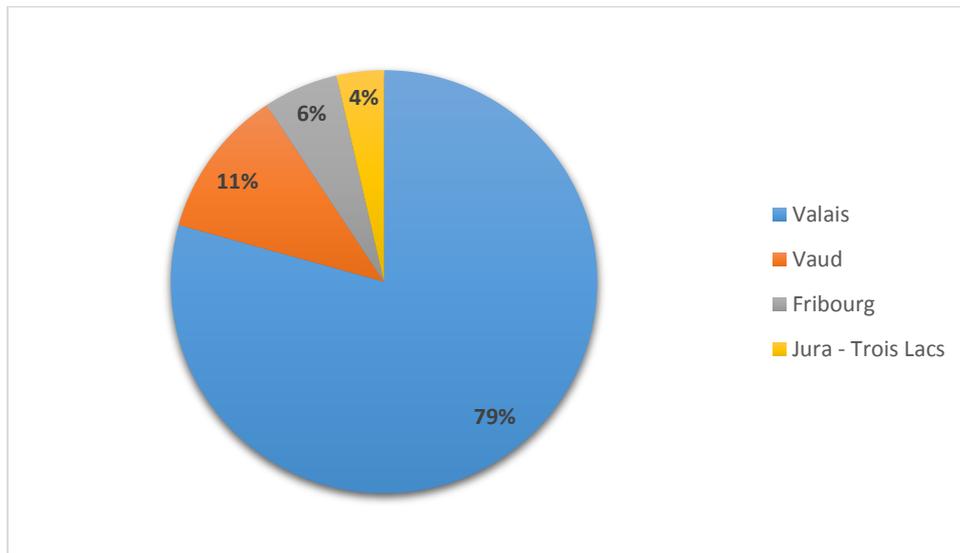
Figure 12 : Répartition géographique des restaurants ciblés



Source : données de l'auteur

La figure 13 présente la répartition géographique des 474 hôtels répertoriés.

Figure 13 : Répartition géographique des hôtels ciblés



Source : données de l'auteur

11.1.4. Confrontation des résultats avec les données de l'OFS

Dans un souci d'exactitude, les résultats obtenus ont été confrontés avec les données de l'OFS. Les données n'étant pas disponibles sur le site internet officiel, une prise de contact a été effectuée. Une mise en correspondance des codes postaux avec les numéros de commune de l'OFS a donc été établie. Les données fournies par Orbis se sont avérées être fiables, l'OFS répertoriant 662 restaurants contre 653 pour Orbis. Le critère de recherche par commune a ainsi débouché sur des résultats très proches. Ce contrôle a permis de valider l'utilisation de la base de données Orbis pour la suite de ce travail. L'annexe 4 présente le tableau de correspondance construit par l'auteur et soumis à l'OFS. Les résultats de recherche délivrés par l'OFS apparaissent dans l'annexe 5. Relevons le fait que l'année 2012 constitue la version la plus récente disponible.

11.2. Conception du questionnaire

Lors de de la conception du questionnaire, le nombre de questions a volontairement été limité afin d'obtenir un maximum de réponses complètes.

Concernant les modalités de réponse à des questions relatives aux prix acceptés, il a été

volontairement décidé de ne pas proposer des classes de prix afin de ne pas biaiser l'idée initiale du répondant.

Bien qu'étant en très grande majorité de type quantitatif, le questionnaire comporte une question où le nom de l'établissement est demandé. Ceci a pour but de permettre à Monsieur Grenard de prendre contact avec les établissements susceptibles d'acheter des chaises.

11.3. Hypothèses de départ

Afin d'adopter une stratégie de vente pertinente, il est nécessaire de préalablement tester des hypothèses relatives aux attentes et au comportement du marché ciblé. Dans le cadre de ce travail, cela a été testé au moyen d'un questionnaire envoyé aux clients potentiels par email. Voici la liste des hypothèses de départ :

1. La durée de vie des chaises doit être supérieure à dix ans.
2. Les clients préfèrent le bois verni au bois ciré.
3. Les clients sont prêts à payer plus cher une chaise en bois assemblée en Suisse qu'une chaise en bois assemblée dans un autre pays d'Europe.
4. Le client estime la valeur d'une chaise en bois (fabrication et assemblage en Europe) supérieure à la valeur d'une chaise en métal ou d'une chaise de composition mixte, bois et métal (fabrication et assemblage en Europe).
5. Le prix accepté des hôtels est supérieur au prix accepté des restaurants.

11.4. Autres objectifs du questionnaire

Le questionnaire tel que reçu par les sondés figure en annexe 6. Outre le test des différentes hypothèses, le questionnaire permet aussi de :

- Quantifier la proposition de valeur ajoutée d'un service de design personnalisé
- Savoir si la mise en place d'un système après-vente dans le business model crée de la valeur pour le client. Si oui, estimer le prix d'un tel service.

11.5. Présentation des résultats

Ce chapitre a pour vocation de présenter les différentes répartitions et tableaux comparatifs. Il s'agit d'observations issues des réponses au questionnaire. L'analyse des résultats et leur interprétation se fera au chapitre 11.6. Tous les prix s'entendent en francs suisses.

11.5.1. Taux de réponse

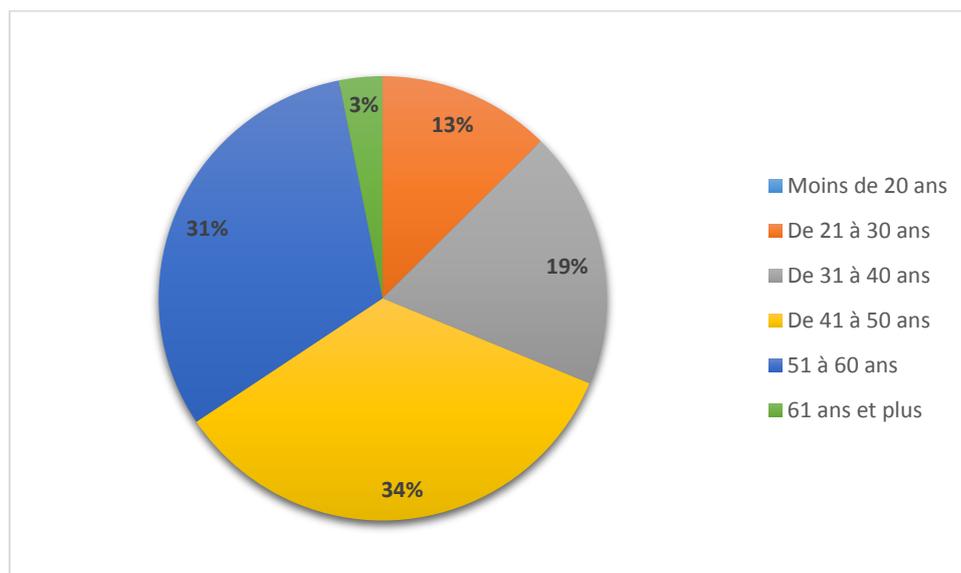
Le questionnaire a été envoyé à approximativement 560 destinataires, hôtels ou restaurants choisis aléatoirement. La base de données d'Orbis, mais aussi les sites internet des remontées mécaniques, des offices du tourisme ainsi que des communes concernés ont été utilisés pour trouver les adresses email des destinataires.

Sur les 38 réponses reçues, 36 étaient utilisables partiellement ou en intégralité, deux des répondants ayant renvoyé un formulaire vierge. En considérant les résultats exploitables, le taux de réponse pour ce sondage s'élève à 6,4 %, ce qui est nettement en dessous des 15 à 20 % espérés.

11.5.2. Age et sexe des répondants

Les figures 14 et 15 présentent respectivement la répartition de l'âge et du sexe des répondants.

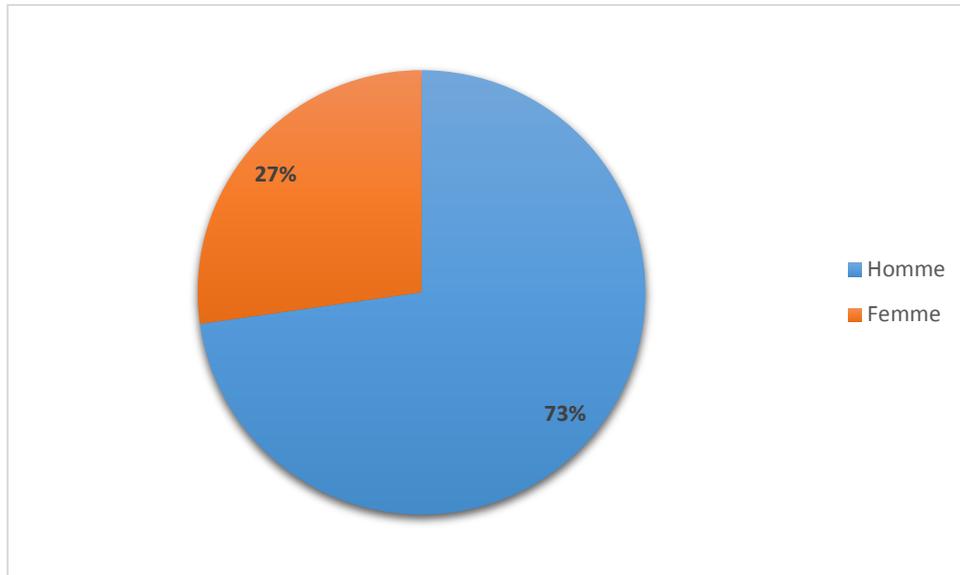
Figure 14 : Répartition des tranches d'âge des répondants



Source : données de l'auteur

Relevons qu'aucun répondant n'est âgé de moins de 20 ans et qu'environ les deux tiers des répondants ont entre 41 et 60 ans.

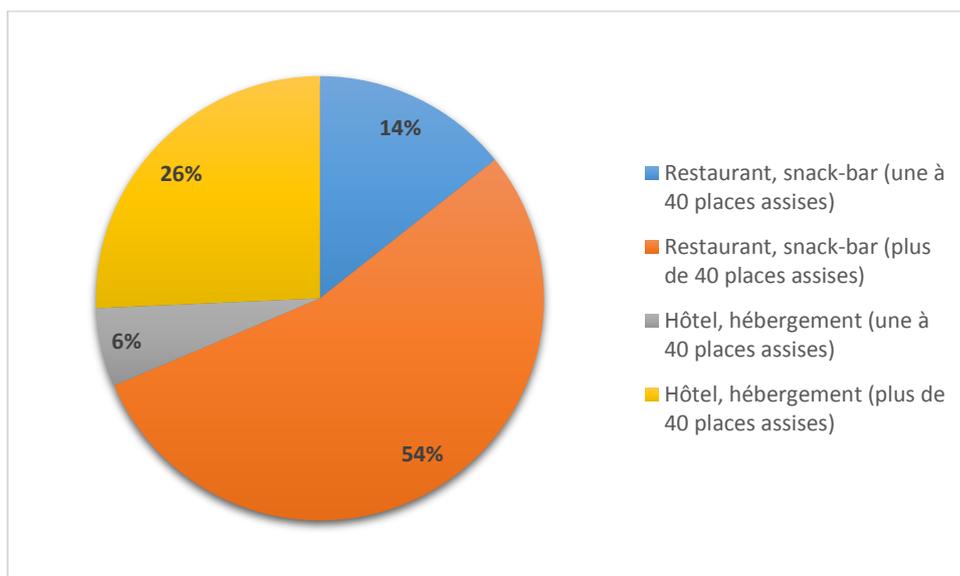
Figure 15 : Répartition des répondants par sexe



Source : données de l'auteur

11.5.3. Répartition par type d'établissement

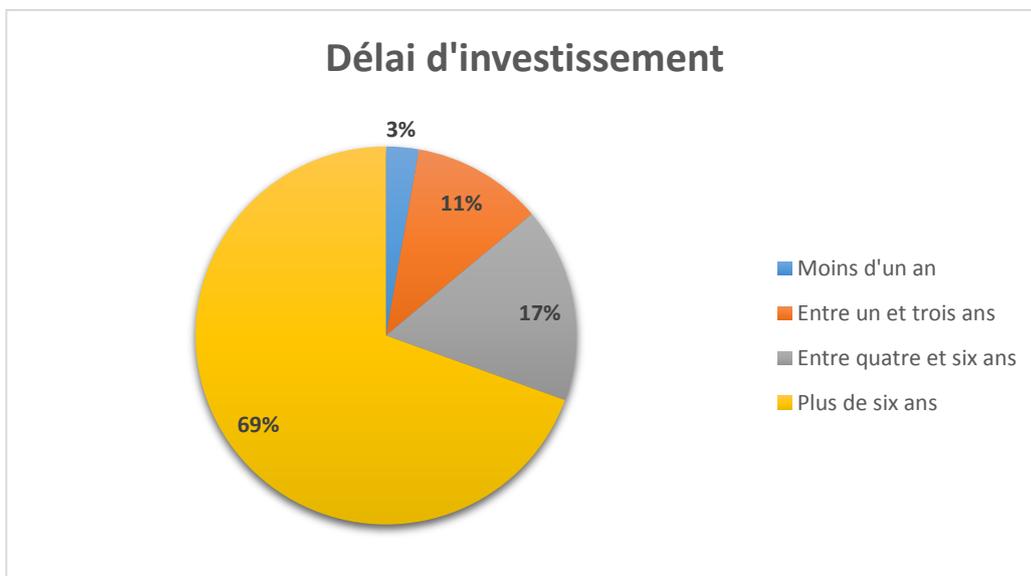
Figure 16 : Répartition des répondants en fonction du type d'établissement



Source : données de l'auteur

11.5.4. Délai d'investissement

Figure 17 : Estimation du délai de renouvellement du mobilier

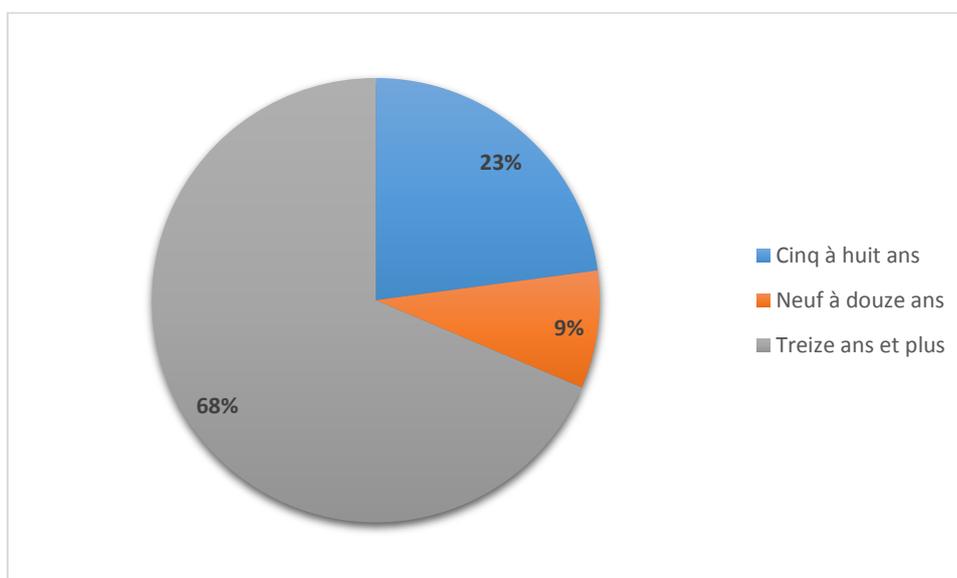


Source : données de l'auteur

Plus de deux tiers des sondés estiment devoir renouveler leur mobilier dans un délai supérieur à six ans. L'annexe 7 répertorie les établissements ayant répondu au questionnaire en ligne et indique leurs noms et leurs délais d'investissement respectifs.

11.5.5. Durée de vie espérée

Figure 18 : Durée de vie d'une chaise de bonne qualité

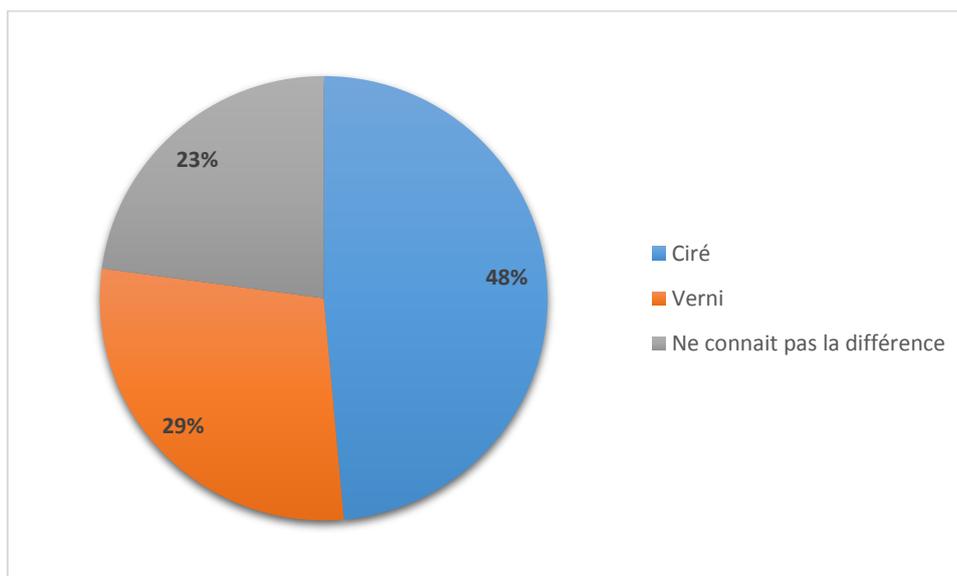


Source : données de l'auteur

Approximativement les deux tiers des répondants estiment que pour être considérée comme étant de bonne qualité, une chaise doit avoir une durée de vie de treize ans ou plus.

11.5.6. Type de finition

Figure 19 : Répartition des finitions préférées



Source : données de l'auteur

11.5.7. Médiane des prix acceptés par l'échantillon

Le tableau 4 nous informe sur la médiane des prix maximaux acceptés en fonction du type de chaise et selon le type d'établissement. Il a été construit sur une base de 29 observations réparties en huit hôtels et 21 restaurants. Compte tenu du faible nombre d'observations et de l'inégale répartition hôtels / restaurants, ce tableau est uniquement présenté à titre d'observation.

Tableau 4 : Médiane des prix acceptés

	<i>Bois (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Bois (Assemblage et finitions CH)</i>	<i>Métal (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)</i>
Hôtels et restaurants	fr. 100.00	fr. 120.00	fr. 80.00	fr. 90.00
Hôtels	fr. 80.00	fr. 120.00	fr. 70.00	fr. 90.00
Restaurants	fr. 100.00	fr. 120.00	fr. 90.00	fr. 90.00

Source : données de l'auteur

11.6. Validation des hypothèses et analyse des résultats

11.6.1. Validation des hypothèses

1. La durée de vie des chaises doit être supérieure à dix ans.

Cette hypothèse peut être confirmée. Effectivement, comme l'indique La figure 18, 68 % de l'échantillon a indiqué que pour qu'un meuble puisse être considéré comme étant de bonne qualité, il devait avoir une durée de vie de 13 ans et plus. Les sondés semblent donc investir sur le long terme. Cette tendance semble aussi se dégager sur la figure 17, où le prochain investissement est estimé dans un délai supérieur à six ans, ce qui constituait la modalité de réponse la plus élevée pour cette question. Cette convergence indique que les clients, en majorité, effectueront des achats espacés de 13 ans et plus, et de ce fait la stratégie commerciale doit en tenir compte.

2. Les clients préfèrent le bois verni au bois ciré.

Compte tenu des résultats obtenus, cette hypothèse doit être rejetée. La figure 19 indique que 48 % des sondés préfère le bois ciré, 29 % des sondés le bois verni et 23 % ne connaît pas la différence entre les deux finitions. La majorité préférant le bois ciré, la possibilité de proposer des chaises aux finitions de ce type doit être maintenue.

3. Les clients sont prêts à payer plus cher une chaise en bois assemblée en Suisse qu'une chaise en bois assemblée dans un autre pays d'Europe.

Tableau 5 : Corrélation entre les différents types de chaise

	<i>Métal (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Bois (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Bois (Assemblage et finitions CH)</i>
<i>Métal (Assemblage et finitions Europe)</i>	1.00			
<i>Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)</i>	0.97	1.00		
<i>Bois (Assemblage et finitions Europe)</i>	0.91	0.92	1.00	
<i>Bois (Assemblage et finitions CH)</i>	0.84	0.86	0.91	1.00

Source : données de l'auteur

Tableau 6 : Résultats de la régression Bois EUR (X) – Bois CH (Y)

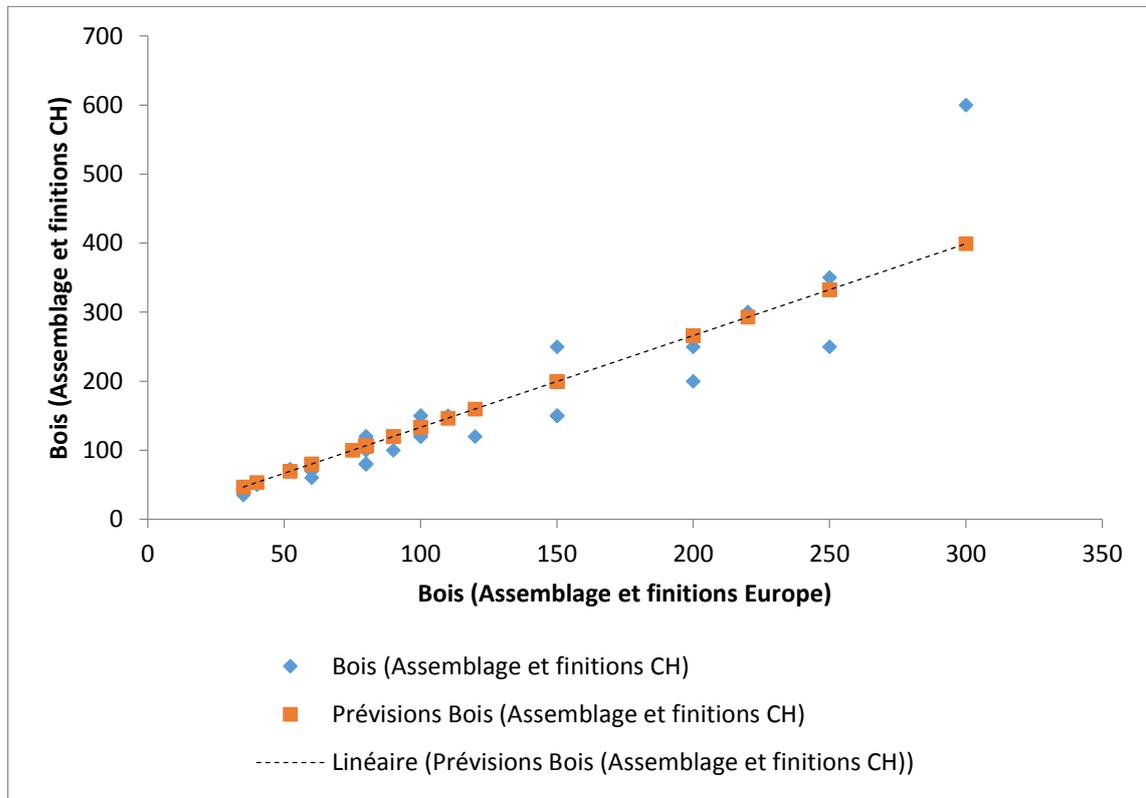
<i>Statistiques de la régression</i>	
Coefficient de détermination multiple	0.97
Coefficient de détermination R ²	0.94
Coefficient de détermination R ²	0.90
Erreur-type	47.89
Observations	31.00

ANALYSE DE VARIANCE	Degré de liberté	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Valeur critique de F
Régression	1.00	1025728.32	1025728.32	447.20	0.00
Résidus	30.00	68810.80	2293.69		
Total	31.00	1094539.12			

	Coefficients	Erreur-type	Statistique t	Probabilité	Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%	Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%
Constante	0.00	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Bois (Assemblage et finitions Europe)	1.33	0.06	21.15	0.00	1.20	1.46

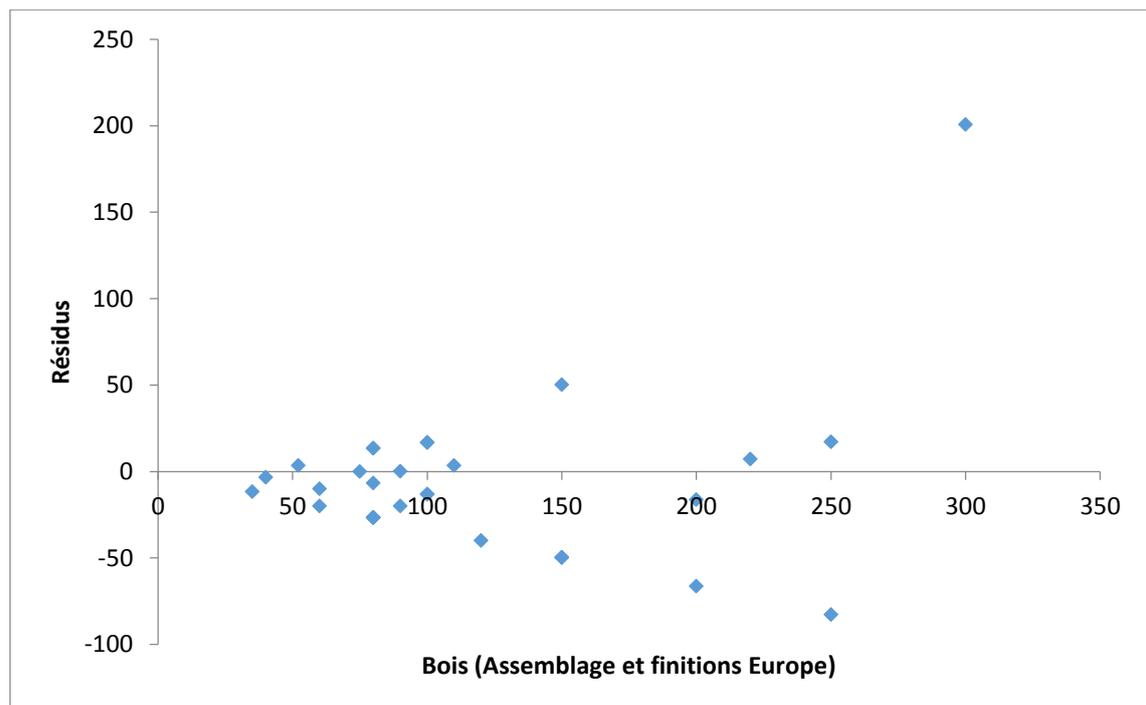
Source : données de l'auteur

Figure 20 : Courbe de régression Bois EUR - Bois CH



Source données de l'auteur

Figure 21 : Graphique des résidus Bois EUR - Bois CH



Source : données de l'auteur

Le tableau 5 présente les coefficients de corrélation entre les différents prix maximums acceptés en fonction du type de chaise. Les valeurs variant de 0.84 à 0.97, nous admettrons qu'il existe une corrélation positive que nous considérerons, dans le cadre de ce travail, comme « suffisamment significative » pour procéder à la suite de l'analyse.

Le coefficient de détermination R^2 de 0.94 signifie que le modèle mathématique de régression est significatif. La figure 20 permet de visualiser cette information. Le nuage de points est relativement bien distribué autour des valeurs prévues par le modèle.

Nous pouvons donc estimer à partir de cette analyse que le client sera prêt à payer en moyenne une majoration de 33 % pour une chaise en bois assemblée en Suisse. En d'autres termes, si le client est prêt à payer une chaise en bois assemblée en Europe 100 CHF, selon le modèle de régression utilisé ici, il sera prêt à déboursier 133 CHF pour une même chaise assemblée en Suisse. Ainsi, les résultats permettent de valider l'hypothèse.

4. Le client estime la valeur d'une chaise en bois (fabrication et assemblage en Europe) supérieure à la valeur d'une chaise en métal ou d'une chaise de composition mixte, bois et métal (fabrication et assemblage en Europe).

Cas des chaises combinant bois et métal, assemblage européen

Tableau 7 : Résultats de la régression Métal EUR (X1) - Mixte EUR (X2) - Bois EUR (Y)

<i>Statistiques de la régression</i>	
Coefficient de détermination multiple	0.977
Coefficient de détermination R ²	0.954
Coefficient de détermination R ²	0.918
Erreur-type	30.398
Observations	31.000

ANALYSE DE VARIANCE					
	<i>Degré de liberté</i>	<i>Somme des carrés</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Valeur critique de F</i>
Régression	2.00	552463.60	276231.80	298.93	0.00
Résidus	29.00	26797.68	924.06		
Total	31.00	579261.28			

	<i>Coefficients</i>	<i>Erreur-type</i>	<i>Statistique t</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%</i>	<i>Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%</i>
Constante	0.00	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Métal (Assemblage et finitions Europe)	0.09	0.27	0.32	0.75	-0.47	0.64
Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)	0.84	0.25	3.35	0.00	0.33	1.35

Source : données de l'auteur

Il ressort du tableau 5 que la corrélation entre le prix maximum accepté pour des chaises en métal et des chaises mixtes (bois et métal) semble étroite, le coefficient de corrélation étant de 0.97.

Le tableau 7 présente les résultats de l'analyse d'un modèle de régression multiple ayant pour variables :

Y = le prix maximum accepté pour des chaises en bois assemblées en Europe,

X1 = le prix maximum accepté pour des chaises en métal assemblées en Europe,

X2 = le prix maximum accepté pour des chaises mixtes assemblées en Europe.

Bien que la corrélation soit très marquée entre les variables X1 et X2, le tableau 7 indique que la variable X1 n'est pas utile si l'on utilise un modèle intégrant la variable X2. En effet, un tel modèle présente un coefficient de 0.09 appliqué à la variable X1, et ce avec une probabilité d'erreur dans l'estimation de ce coefficient de 75% (P-value de 0.75).

En conséquence, il semble préférable, s'il l'on souhaite prédire le prix maximum accepté pour une chaise en bois d'assemblage européen (Y), de se référer à un modèle utilisant comme variable explicative seulement le prix maximum accepté pour une chaise mixte d'assemblage européen (X2). Les résultats de ce modèle sont présentés ci-dessous, dans le tableau XXX faisant apparaître que le prix d'une chaise en bois européenne vaut 92 % du prix d'une chaise européenne mixte combinant bois et métal.

Tableau 8 : Résultats de la régression Mixte EUR (X) - Bois EUR (Y)

<i>Statistiques de la régression</i>	
Coefficient de détermination multiple	0.98
Coefficient de détermination R ²	0.95
Coefficient de détermination R ²	0.92
Erreur-type	29.94
Observations	31.00

ANALYSE DE VARIANCE					
	<i>Degré de liberté</i>	<i>Somme des carrés</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Valeur critique de F</i>
Régression	1.00	552369.89	552369.89	616.22	0.00
Résidus	30.00	26891.39	896.38		
Total	31.00	579261.28			

	<i>Coefficients</i>	<i>Erreur-type</i>	<i>Statistique t</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%</i>	<i>Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%</i>
Constante	0.00	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)	0.92	0.04	24.82	0.00	0.84	0.99

Source : données de l'auteur

Cas des chaises en métal, assemblage européen

Bien que la prédiction de Y à partir d'un modèle de régression utilisant comme variables explicatives X1 et X2 sous-entende l'inutilité de la variable X1, cette dernière étant fortement corrélée à X2 peut aussi, théoriquement, permettre de prédire Y.

Ainsi, le tableau 9 ci-dessous présente les résultats d'un modèle utilisant le prix maximum accepté des chaises en métal (X1) pour prédire le prix maximum accepté des chaises en bois (Y), toutes deux d'assemblages européens.

Tableau 9 : Résultats de la régression Métal EUR (X) - Bois EUR (Y)

<i>Statistiques de la régression</i>	
Coefficient de détermination multiple	0.97
Coefficient de détermination R ²	0.94
Coefficient de détermination R ²	0.90
Erreur-type	35.19
Observations	31.00

ANALYSE DE VARIANCE					
	<i>Degré de liberté</i>	<i>Somme des carrés</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Valeur critique de F</i>
Régression	1.00	542111.25	542111.25	437.77	0.00
Résidus	30.00	37150.03	1238.33		
Total	31.00	579261.28			

	<i>Coefficients</i>	<i>Erreur-type</i>	<i>Statistique t</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%</i>	<i>Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%</i>
Constante	0.00	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Métal (Assemblage et finitions Europe)	0.99	0.05	20.92	0.00	0.89	1.08

Source : données de l'auteur

Le coefficient de détermination de 0,94 indique que le modèle semble fiable. Ainsi, selon les résultats ci-dessus, il apparaît que les prix maximaux acceptés d'une chaise en métal ou

d'une chaise en bois, toutes deux d'assemblage européen, soient quasiment similaires (coefficient de 0,99). En dépit du faible nombre de réponses collectées, surtout parmi les hôteliers, la présente analyse ne permet pas d'obtenir suffisamment d'informations afin de fournir une réponse plus détaillée.

Cependant, un phénomène pouvant partiellement expliquer le coefficient de 0,99 a été observé. Un modèle de régression linéaire a été construit pour comparer les prix acceptés par les hôteliers et les restaurateurs. Sur une base de 29 réponses, la répartition était de six hôtels contre 23 restaurants. Il s'est avéré que les six hôteliers estimaient la valeur des chaises en bois supérieure aux chaises en métal, cependant, parmi les restaurateurs, trois répondants ont affirmé être disposés à payer plus cher des chaises en métal. Considérant le faible nombre de réponses, il est possible d'affirmer que ces trois éléments ont un impact sur le coefficient (0,99). Ci-dessous, le tableau XXX présente les coefficients respectifs des hôtels et des restaurants, et la figure XXX permet de visualiser l'observation mentionnée.

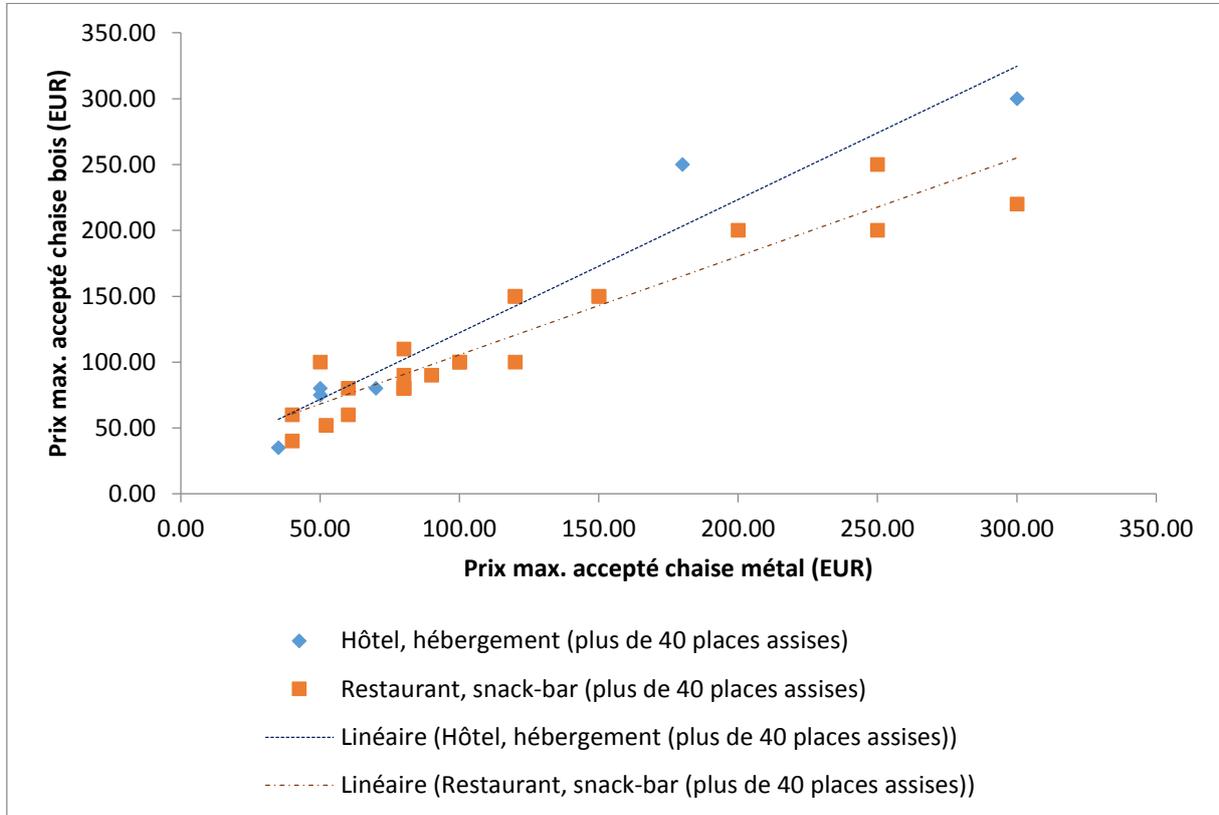
Tableau 10 : Cas des chaises en métal, disparités hôtels - restaurants

<i>Statistiques de la régression</i>	<i>Hôtels</i>	<i>Restaurants</i>
Coefficient de détermination multiple	0.99	0.98
Coefficient de détermination R ²	0.97	0.96
Coefficient de détermination R ²	0.77	0.92
Erreur-type	30.32	25.25
Observations	6.00	23.00

	<i>Coefficients</i>	<i>Erreur-type</i>	<i>Statistique t</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%</i>	<i>Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%</i>
Prix max. accepté chaise métal (Hôtels)	1.12	0.08	13.50	0.00	0.91	1.33
Prix max. accepté chaise métal (Restaurants)	0.94	0.04	24.17	0.00	0.86	1.02

Source : données de l'auteur

Figure 22 : Cas des chaises en métal, disparités hôtels - restaurants



Source : données de l'auteur

Il résulte de cette analyse que l'hypothèse précitée ne peut être confirmée suite aux résultats obtenus.

5. Le prix accepté des hôtels est supérieur au prix accepté des restaurants.

Tableau 11 : Corrélation entre le type d'établissement et le prix accepté par type de chaise

	Type d'établissement	Bois (Assemblage et finitions Europe)	Bois (Assemblage et finitions CH)	Métal (Assemblage et finitions Europe)	Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)
Type d'établissement	1.00				
Bois (Assemblage et finitions Europe)	-0.02	1.00			
Bois (Assemblage et finitions CH)	-0.17	0.91	1.00		
Métal (Assemblage et finitions Europe)	0.08	0.90	0.83	1.00	
Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)	0.01	0.91	0.86	0.97	1.00

Source : données de l'auteur

Le tableau 11 a été construit sur une base de 31 réponses. Compte tenu des coefficients de corrélation très faibles entre le type d'établissement et les prix maximaux acceptés en fonction du type de chaise, cette hypothèse ne peut être validée sur la base des données récoltées. Les valeurs contenues dans le tableau 11 indiquent une corrélation quasiment nulle entre les types d'établissements administrés et les prix maximaux acceptés selon le type de chaise.

En conséquence, le tableau 4 peut être consulté à titre d'observation, mais ne peut aucunement être utilisé comme référence dans la mesure où il ne permet pas d'inférer une relation de cause à effet entre les variables « type d'établissement » et « prix maximum accepté ».

11.6.2. Design personnalisé

Tableau 12 : Corrélation Design – Type de chaise

	<i>Design personnalisé</i>	<i>Bois (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Bois (Assemblage et finitions CH)</i>	<i>Métal (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Type d'établissement</i>
Design personnalisé	1.00					
Bois (Assemblage et finitions Europe)	0.94	1.00				
Bois (Assemblage et finitions CH)	0.95	0.89	1.00			
Métal (Assemblage et finitions Europe)	0.90	0.92	0.84	1.00		
Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)	0.90	0.91	0.85	0.98	1.00	
Type d'établissement	-0.02	0.08	-0.11	0.11	0.06	1.00

Source : données de l'auteur

Le tableau12, établi à partir de 26 observations, indique qu'il existe une corrélation positive entre les prix maximum acceptés selon les types de chaises et le prix maximum accepté pour une chaise au design personnalisé, les coefficients variant entre 0,90 et 0,95.

Tableau 13 : Résultats de la régression Bois EUR (X1), Bois CH (X2), Design (Y)

<i>Statistiques de la régression</i>	
Coefficient de détermination multiple	0.99
Coefficient de détermination R ²	0.98
Coefficient de détermination R ²	0.94
Erreur-type	31.74
Observations	26.00

ANALYSE DE VARIANCE					
	<i>Degré de liberté</i>	<i>Somme des carrés</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Valeur critique de F</i>
Régression	2.00	1060415.50	530207.75	526.46	0.00
Résidus	24.00	24170.78	1007.12		
Total	26.00	1084586.28			

	<i>Coefficients</i>	<i>Erreur-type</i>	<i>Statistique t</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%</i>	<i>Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%</i>
Constante	0.00	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Bois (Assemblage et finitions Europe)	0.66	0.17	3.89	0.00	0.31	1.00
Bois (Assemblage et finitions CH)	0.66	0.12	5.39	0.00	0.41	0.91

Source : données de l'auteur

Le modèle de régression multiple ci-dessus semble fiable, le R² ajusté atteignant 0.94. Les variables sont les suivantes :

Y = le prix maximum accepté pour une chaise au design personnalisé

X1 = le prix maximum accepté pour une chaise en bois assemblée en Europe

X2 = le prix maximum accepté pour une chaise en bois assemblée en Suisse

Avec $X2 = 1,33 * X1$ (cf. tableau 6, validation de l'hypothèse 3), la plus-value d'une chaise au design personnalisé est estimée selon le modèle à approximativement :

- + 53 % du prix d'une chaise en bois assemblée en Europe
- + 15 % du prix d'une chaise en bois assemblée en Suisse

11.6.3. Mise en place d'un système de service après-vente

L'idée d'implémenter un système de service après-vente dans le business model d'Izycom Sàrl a été évoquée lors d'une séance au début de ce travail de Bachelor. Une question dans le questionnaire de sondage cherchait à déterminer quel est le prix maximum accepté par les clients pour un forfait annuel incluant l'entretien des pièces d'usure, les réparations et un déplacement annuel à des fins de contrôle chez le client. La durée du forfait dans le questionnaire avait été fixée à cinq ans.

Le tableau de corrélation ci-dessous a été construit sur une base de 23 observations.

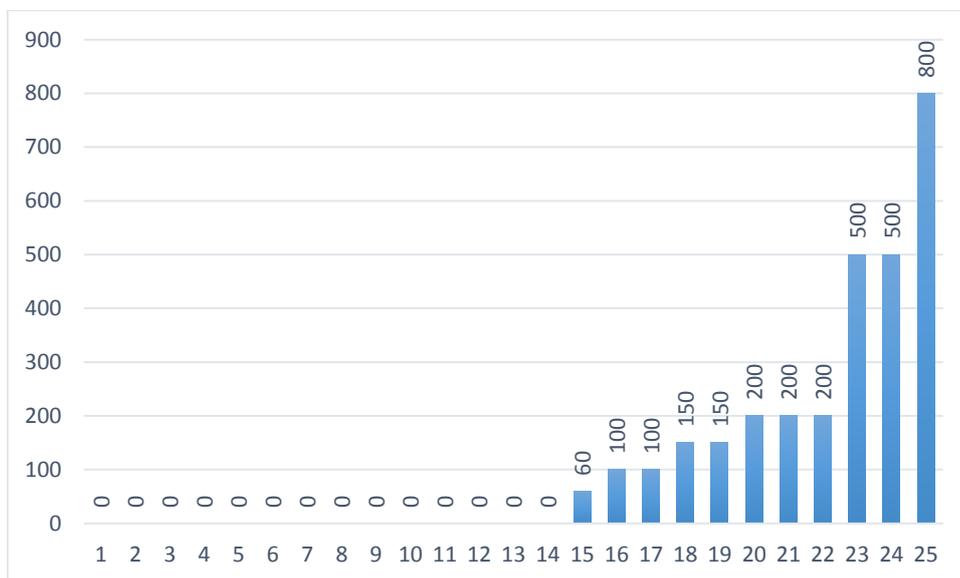
Tableau 14 : Corrélation S.A.V. - Autres variables

	Prix max accepté forfait SAV	Durée de vie des chaises espérée	Type d'établissement	Bois (Assemblage et finitions Europe)	Bois (Assemblage et finitions CH)	Métal (Assemblage et finitions Europe)	Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)
Prix max accepté forfait SAV	1.00						
Durée de vie des chaises espérée	-0.22	1.00					
Type d'établissement	0.27	-0.14	1.00				
Bois (Assemblage et finitions Europe)	-0.13	0.21	-0.06	1.00			
Bois (Assemblage et finitions CH)	-0.03	0.15	-0.21	0.91	1.00		
Métal (Assemblage et finitions Europe)	-0.09	0.12	0.07	0.95	0.85	1.00	
Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)	0.02	0.10	-0.01	0.96	0.89	0.96	1.00

Il ressort ce de tableau que le prix maximum accepté pour un forfait de SAV de cinq ans n'est corrélé ni à la durée de vie espérée des chaises, ni au type d'établissement, ou ni encore au prix maximum accepté en fonction du type de chaises, les coefficients de corrélation étant tous très faibles.

Nous pouvons cependant relever, à titre d'observation uniquement, que sur 25 réponses à cette question, plus de la moitié des répondants affirment ne pas être disposés à payer pour un tel forfait. La figure 23 présente les diverses réponses obtenues.

Figure 23 : Prix annuels acceptés pour un forfait S.A.V. de cinq ans



Source : données de l'auteur