

REGARD SUR LE CYCLE D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Réalisée par : Consortium EFC Québec

1^{er} juin 2023



OBJECTIFS DE L'EXERCICE

Objectifs pour le dirigeant d'entreprise

- Utiliser un cas réel de relation commerciale avec un client de l'entreprise pour approfondir les différentes étapes de celle-ci.
- Identifier la valeur créée ou dégradée lors des différentes étapes de la relation client.
- Identifier les effets positifs ou négatifs générés par l'entreprise pour différents thèmes liés à son cycle d'activité.
- Évaluer la pertinence et la possibilité d'élargir le périmètre de l'entreprise, de coopérer avec d'autres joueurs de son écosystème.

Objectifs pour l'accompagnateur

- Favoriser un récit basé sur une relation commerciale réelle. S'assurer de toujours rediriger la discussion vers ce cas précis et éviter de basculer dans des généralités applicables à l'ensemble des relations commerciales (généralisation).
- Aider l'entrepreneur à identifier les effets (positifs ou négatifs) et la valeur (créée ou dégradée) à mettre éventuellement en discussion avec ses clients.

DESCRIPTION

Il s'agit d'une représentation graphique simplifiée du cycle d'activité d'une entreprise. Les trois étapes de production utilisées pour cet exercice sont les suivantes :

1. Avant la production : cette période correspond à celle qui précède la commande du client. On y aborde principalement les premiers contacts et les raisons qui ont mené aux discussions avec le client.
2. Pendant la production : on y expose la relation commerciale avec le client (de la commande à la livraison du produit/service).
3. Après la production : on met en discussion tout ce qui survient après la fin de la relation commerciale (après la livraison du produit/service).

REGARD SUR LE CYCLE D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Réalisée par : Consortium EFC Québec

1^{er} juin 2023



Nom de l'entreprise	avant la production	pendant la production	après la production
Valeur est créée →			
Valeur (capturée ou non)	avant la production	pendant la production	après la production
Valeur est dégradée →			

Il est recommandé de réaliser cet exercice lorsque les entrepreneurs ont bien intégré les notions d'effets (positifs ou négatifs) et de valeur (création ou dégradation). Il est également intéressant de revoir l'exercice une fois les notions d'organisation du travail et de coopération approfondies.

Définition des effets

Il existe deux types d'effets : intentionnels et non intentionnels (ou externalités).

Effets intentionnels

Ce sont les effets que l'entreprise avait l'intention de produire chez ses clients, chez les bénéficiaires ou sur le territoire. Il s'agit d'effets positifs dans la très grande majorité des cas. Il est important de reconnaître ces effets, car l'entreprise a généralement investi (recherche et développement, formation, optimisation de procédés ou activités) pour qu'ils se produisent. L'entreprise s'attend donc à un retour sur investissement.

Effets non intentionnels ou externalités

Ce sont des effets issus des activités de production, de l'utilisation des produits ou des services sur toute leur durée de vie sans que l'entreprise ait eu l'intention qu'ils se produisent. Ils peuvent être positifs (valeur additionnelle) ou négatifs (valeur involontairement détruite) et ne donnent pas droit à une contrepartie financière, dans l'un ou l'autre cas.

Exemples d'effets

Pour voir plusieurs types d'exemples d'effets pour différentes parties prenantes, veuillez consulter le document Cartographie des effets, disponible dans cette trousse méthodologique.

REGARD SUR LE CYCLE D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Réalisée par : Consortium EFC Québec

1^{er} juin 2023



DIRECTIVES

Directives pour le dirigeant d'entreprise

1. Étape préalable : identifier une relation client bien connue afin d'être en mesure de l'explorer en détail.
2. Utiliser le produit ou service identifié précédemment afin de décrire la séquence des activités liées à celui-ci et ayant cours dans le réel. Identifier les étapes du cycle d'activité à partir de la relation client en plaçant, dans l'ordre chronologique, des post-it pour chacune des étapes identifiées.

avant la production	pendant la production	après la production

3. Remplir les sections de Valeur et effets (Effets environnementaux, Effets sociaux, Organisation du travail et Enjeux de coopération). Ajouter un post-it pour chaque valeur ou effet recensé en indiquant quel acteur est affecté (et possiblement le nom ou le poste de la personne touchée). Placer ensuite les post-it en fonction de l'étape du cycle d'activité où se font ressentir cette valeur ou ces effets. Il faut également identifier si la valeur est créée ou dégradée, et si les effets sont positifs ou négatifs, en plaçant les post-it dans les cases appropriées.

Effet est positif →			
Effets environnementaux	avant la production	pendant la production	après la production
Effet est négatif →			

REGARD SUR LE CYCLE D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Réalisée par : Consortium EFC Québec

1^{er} juin 2023



Recommandations

- Cet exercice peut être utile pour préparer l'entrevue avec un client en vue d'identifier des pistes pour explorer une nouvelle forme de relation commerciale ou simplement pour mieux comprendre ses besoins.
- L'exercice peut être revu au cours du cheminement pour inscrire des effets moins accessibles à certains moments de celui-ci (ex. : organisation du travail et enjeux de coopération).

Points de vigilance pour l'accompagnateur

- Se concentrer surtout sur la valeur et les effets créés pendant et après les étapes de production du produit/service.
- Pour l'étape « avant la production », questionner l'entrepreneur sur ce qui a amené le client chez lui (conception du produit, image de marque, notoriété, capacité de production, proximité géographique, etc.).
- Les effets sur l'organisation du travail et les enjeux de coopération pourront être retravaillés plus tard, une fois les notions abordées dans le cadre du cheminement d'EFC.
- Aider à faire ressortir comment les entreprises mobilisent leurs ressources à l'interne.

Différence entre la création et la capture de valeur

Création de valeur	Capture de valeur
Innovation et exploration de marché	Limiter l'arrivée de concurrents
Prix qu'un client est prêt à payer	Profiter d'un fort pouvoir de négociation
Développement de compétences particulières	Maintenir une santé financière
Nouveau produit ou service	Soumettre de nouvelles propositions de valeur aux parties prenantes

Sujets préalables ou complémentaires

- Théorie de la dimension des effets
- Création et dégradation de la valeur
- Travail réel (organisation du travail)
- Coopération

REGARD SUR LE CYCLE D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

Réalisée par : Consortium EFC Québec

1^{er} juin 2023



DOCUMENT LIÉ

- [Grille d'analyse, Regard sur le cycle d'activité des entreprises](#)