

Travail de Bachelor 2020

Diagnostic stratégique du modèle d'affaires d'*upcycling* de la société Dionysia

Étudiante : Suzana Nikačević

Professeur : Vincent Grèzes

Date de dépôt : 13 juillet 2020

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL

Dionysia fabrique des meubles et objets décoratifs artisanaux, issus d'anciens tonneaux de vin et rachetés à des encaveurs locaux. L'entreprise se base sur une activité d'*upcycling* (McDonough & Braungart, 2002, p. 72) car elle crée une forte valeur ajoutée à partir de produits en fin de vie. Celle-ci estime que son modèle d'affaires pourrait être exploité davantage et attend ainsi, des propositions d'amélioration de celui-ci. Cette problématique donne lieu à la question de recherche suivante : « *Quels sont les avantages et le potentiel du modèle d'affaires de la société Dionysia d'un point de vue économique, écologique et social ?* ». La démarche générale appliquée pour y répondre a été d'analyser l'existant (revue littéraire), de faire l'état de la situation actuelle (diagnostic interne), d'observer le marché (diagnostic externe) et enfin, de proposer des pistes d'amélioration et de recommandation.

Le diagnostic interne a soulevé qu'économiquement, le modèle d'affaires actuel était rentable et créateur de valeur ajoutée. Écologiquement, il minimisait l'utilisation de nouvelles ressources naturelles et n'était pas fort consommateur en ressources. Socialement, l'activité était créatrice d'emplois indirects et promouvait le patrimoine vinicole régional.

Le diagnostic externe nous a indiqué, premièrement, que le marché suisse était favorable à l'offre de Dionysia (PESTEL), même si la situation sanitaire actuelle pourrait impacter la demande à moyen terme. Deux menaces principales ressortent également : les substituts aux tonneaux (ex. copeaux de chêne) et l'intérêt des producteurs de vin pour des vieux fûts. Ces dernières soulèvent des questions quant à l'accessibilité à la matière première. Deuxièmement, l'intensité concurrentielle générale (5(+1) forces de Porter) a été jugée faible, ce qui rend le secteur d'activité de l'*upcycling* de tonneaux profitable. Néanmoins, les menaces de substituts aux produits finaux (mobilier) et de nouveaux entrants ont été jugées élevées. De plus, un risque d'intégration en amont et en aval a été identifié, ce qui signifie que les clients et les fournisseurs pourraient potentiellement reproduire eux-mêmes l'offre de Dionysia. Troisièmement, le Benchmark mondial nous a fourni des pistes de développement et d'amélioration pour le modèle actuel. En complément, l'enquête auprès de nouveaux fournisseurs identifie 62 fournisseurs potentiellement intéressés à vendre leurs anciens fûts. 30 fournisseurs sur 62 détiennent, de suite, 254 vieux tonneaux à pourvoir. Le potentiel d'approvisionnement de 170 tonneaux (stock moyen annuel) permet d'augmenter d'au moins 5 fois la production actuelle de Dionysia. Enfin, l'enquête auprès des anciens clients nous a permis de confirmer que la proposition de valeur de Dionysia s'alignait avec les attentes des clients interrogés. Toutefois, les analyses ont soulevé la nécessité de connaître plus en détails les profils-type des clients.

Suite à ces analyses, diverses propositions d'amélioration du modèle ont été suggérées notamment en termes de communication, de gestion des déchets, de services annexes et de la segmentation des clients. Les recommandations stratégiques ont mis en exergue le potentiel économique (ex. nouveaux produits et services, nouveaux canaux), écologique (ex. revalorisation intégrale du tonneau) et social (ex. sensibilisation du public, embauche de personnel) du modèle actuel.

AVANT-PROPOS & REMERCIEMENTS

J'ai choisi d'effectuer mon travail de fin d'études avec l'entreprise Dionysia car le sujet correspondait à mes attentes et mes valeurs personnelles. Effectivement, j'accorde un réel intérêt aux domaines du développement durable et du management stratégique. Je souhaitais également appliquer les compétences acquises durant ma formation HES auprès d'une jeune structure locale et aborder une thématique actuelle et émergente.

Ce sujet a le mérite d'être spécifique. En effet, il n'existe pas d'études à proprement parlé sur l'*upcycling* de tonneaux et très peu sur l'*upcycling* artisanal. La difficulté majeure et le challenge étaient donc de récolter des ressources littéraires scientifiques sur ce thème.

Par précision, dans le cadre de ce travail, la matière première se réfère aux vieux tonneaux de vin et le produit final se rapporte au meuble/objet décoratif créé par l'entreprise. Les fournisseurs sont les producteurs de vin. Les « upcyclers » sont des individus qui revalorisent des objets en fin de vie.

Enfin, nous plaçons l'activité de Dionysia dans le secteur d'activité de la fabrication de meubles issus de vieux fûts, que nous appellerons parfois l'activité d' « upcycling de tonneaux » pour des raisons de simplification. Ce secteur d'activité n'existe pas en tant que tel dans la nomenclature générale des activités économiques suisses (NOGA) (OFS, 2008), mais nous tenons à préciser « issus de vieux fûts » pour analyser spécifiquement ce segment d'activité-là.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail de fin d'études :

- À Monsieur Vincent Grèzes, professeur responsable de ce travail de Bachelor, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et ses recommandations ;
- À Monsieur Nicolas Fontaine, mandant de ce présent travail, pour toutes les informations fournies et le temps mis à disposition ;
- Aux 81 producteurs de vin qui ont répondu au questionnaire en ligne ;
- Aux 5 anciens clients de l'entreprise qui ont pris le temps de répondre à l'enquête ;
- À Christine Zufferey, pour la relecture de ce travail et pour son soutien ;
- À ma famille, pour leur soutien.

En résumé, je remercie tous ceux qui m'ont soutenu dans ce travail de quelle que soit la manière et que je ne saurais citer ici.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé managérial	ii
Avant-propos & remerciements	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Introduction	1
Méthodologie par chapitre	3
Chapitre 1 - Revue littéraire	6
1.1. La stratégie et le modèle d'affaires	6
1.1.1. La stratégie et le diagnostic stratégique	6
1.1.2. Les modèles d'affaires écologiques	7
1.2. Le concept de l' <i>upcycling</i>	9
1.2.1. Principe de la démarche	9
1.2.2. Origine du terme	10
1.2.3. Origine de la démarche	13
1.2.4. Avantages et les inconvénients de la démarche	14
1.3. Le tonneau en bois	16
1.3.1. Définition et origine du tonneau	16
1.3.2. Avantages et inconvénients du tonneau en vitiviniculture	17
1.3.3. Durée d'utilisation limitée des barriques en caves	19
1.4. Bilan de la revue littéraire	20
Chapitre 2 - Diagnostic interne	22
2.1. Fiche signalétique de la start-up	22
2.2. Le modèle d'affaires actuel de Dionysia	23
2.2.1. Définition du Business Model Canvas	23
2.2.2. Analyse du modèle d'affaires actuel de Dionysia	24
2.2.3. Conclusion de l'analyse du modèle d'affaires actuel	33
2.3. Présentation de la chaîne de valeur de Dionysia	37
2.3.1. Définition de la chaîne de valeur de Porter	37
2.3.2. Caractérisation de la chaîne de valeur de Dionysia	37
2.3.3. Identification des sources potentiels d'avantages concurrentiels	41

2.4. Conclusion du diagnostic interne.....	43
Chapitre 3 - Diagnostic externe	44
3.1. Etudes des tendances du marché suisse	44
3.1.1. Définition du modèle PESTEL	44
3.1.2. Analyse PESTEL	45
3.1.3. Conclusion de l'analyse PESTEL	50
3.2. Analyse de la structure concurrentielle	51
3.2.1. Définition du modèle des 5(+1) forces de Porter	51
3.2.2. Analyse des 5(+1) forces de Porter	51
3.2.3. Conclusion des 5(+1) forces de Porter	55
3.3. Benchmark des modèles d'affaires dans le monde	56
3.3.1. Résultats	56
3.3.2. Conclusion du benchmark des modèles d'affaires dans le monde	60
3.4. Enquête auprès des fournisseurs	61
3.4.1. Objectifs de l'enquête	61
3.4.2. Méthodologie générale de l'enquête	61
3.4.3. Plan d'échantillonnage	62
3.4.4. Résultats	63
3.4.5. Conclusion de l'analyse des fournisseurs potentiels	72
3.5. Enquête auprès des anciens clients.....	73
3.5.1. Construction du questionnaire	73
3.5.2. Définition de l'outil Value Proposition Canvas	74
3.5.3. Analyse des réponses.....	75
3.5.4. Conclusion de l'enquête auprès des anciens clients.....	81
3.6. Conclusion du diagnostic externe	82
Chapitre 4 - Pistes d'amélioration et de recommandation	83
4.1. Pistes d'amélioration du modèle d'affaires actuel	83
4.2. Recommandations stratégiques pour le modèle d'affaires	87
Conclusion	90
Déclaration de l'auteur	92
Liste des références	93

Glossaire	102
Annexe I : Arbre de recherche	103
Annexe II : Entretien semi-directif avec Nicolas Fontaine	104
Annexe III : Compte de résultat 2018 de Dionysia	114
Annexe IV : Business Model Canvas de Dionysia.....	115
Annexe V : Chaîne de valeur de Dionysia	116
Annexe VI : Tableau d'analyse du Benchmark mondial	116
Annexe VII : Structure des coûts annuels de 2018 de Dionysia	118
Annexe VIII : Illustrations des créations de Dionysia	119
Annexe IX : Analyse de la concurrence directe et indirecte en Suisse romande	120
Annexe X : Graphiques résultant de l'analyse de la concurrence mondiale (Benchmark)	122
Annexe XI : Questionnaire en ligne destiné aux producteurs de vin	125
Annexe XIII : Graphiques issus de l'analyse des fournisseurs.....	135
Annexe XIV : Enquête auprès des clients privés	139
Annexe XV : Enquête auprès des clients professionnels	158
Annexe XVI : Business Model Canvas avec blocs à améliorer.....	174
Annexe XVII : Proposition de catégorisation des créations sur le site web de Dionysia	175
Annexe XVIII : Tableau de planification.....	176
Annexe XIX : Formulaire définitif du mandat	177
Annexe XX : E-mail sujet & mandat	184

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Présentation de l'entreprise Dionysia	22
Tableau 2 - Tableau de calcul des marges et des coûts	29
Tableau 3 - Estimation du prix de revient approximatif de la fabrication d'un siège Le Baron	30
Tableau 4 : Chiffres d'affaires depuis 2016 à 2019 de Dionysia.....	30
Tableau 5 - Liste des opportunités et des menaces issues de l'analyse PESTEL	50
Tableau 6 - Présentation du prix de vente moyen par catégories de produits des concurrents ...	58
Tableau 7 : Présentation du prix de vente moyen par catégories de produits de Dionysia.....	58
Tableau 8 - Liste des bonnes pratiques retenues et issues du Benchmark	60
Tableau 9 - Nombre de vieux fûts à disposition de 30 fournisseurs potentiels	69
Tableau 10 - Nombre de vieux fûts en stock par année (en moyenne)	69
Tableau 11 - Fourchettes de prix de vente estimé par 30 fournisseurs potentiels	71
Tableau 12 - Tableau de ventes et de stocks approximatifs de Dionysia.....	71
Tableau 13 - Matrice SWOT	82

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Le <i>Business Model Canvas</i>	7
Figure 2 - <i>Sustainable Business Model Canvas</i>	8
Figure 3 - Répartition des publications par domaines d'activités	11
Figure 4 - Répartition des publications par secteur industriel	12
Figure 5 - Répartition des publications par pays.....	12
Figure 6 - Le pentagone concurrentiel	55
Figure 7 : " Seriez-vous prêt à céder vos vieux fûts afin qu'ils soient transformés en mobiliers artisansaux par cette entreprise ? "	63
Figure 8 - Degré d'utilité d'un vieux fût selon les producteurs de vin	63
Figure 9 - Influence du degré d'utilité d'un vieux fût sur la volonté de céder ou non les anciens fûts	64
Figure 10 - Usage du vieux fût par les producteurs de vin	65
Figure 11 - Répartition des fournisseurs potentiels par sexe	65
Figure 12 - Répartition des fournisseurs potentiels par tranche d'âge	66
Figure 13 - Répartition des fournisseurs potentiels par canton romand.....	66
Figure 14 - Profil-type du fournisseur potentiel	67
Figure 15 - Répartition de 30 sondés par fourchettes de prix de vente pour un fût de moins de 225 litres	70
Figure 16 - Répartition de 30 sondés par fourchettes de prix de vente pour un fût de 225 litres.	70
Figure 17 - Répartition de 30 sondés par fourchettes de prix de vente pour un fût de plus de 225 litres	70
Figure 18 - <i>The Value Proposition Canvas</i>	74

INTRODUCTION

Dans un contexte climatique où les ressources naturelles se font toujours plus rares (Adim & Donner & Fort & Gohier, 2019, p.2), la société Dionysia tente de répondre à cette problématique à travers son modèle d'affaires. En effet, créée en 2016, Dionysia est une start-up valaisanne basée à Sierre et active dans l'industrie du meuble. Ses activités principales s'organisent autour de la conception et de la fabrication de mobiliers artisanaux « sur mesure », dont la matière première est issue de fûts usagés, rachetés à des encaveurs locaux. L'entreprise se base sur une activité d'*upcycling* (McDonough & Braungart, 2002, p.72) car elle crée une forte valeur ajoutée à partir de produits en fin de vie. Étant actif sur un nouveau marché, le mandant estime que son modèle d'affaires pourrait être exploité davantage. Par conséquent, il souhaite disposer d'une analyse approfondie de son modèle d'affaires actuel afin d'en identifier les forces et les faiblesses. Enfin, il désire bénéficier d'une proposition d'amélioration de celui-ci dans le but d'identifier des pistes de développement de marché, de diversification et, convaincre ainsi, de nouveaux partenaires. Cette problématique donne lieu à la question de recherche suivante :

« Quels sont les avantages et le potentiel du modèle d'affaires de la société Dionysia d'un point de vue économique, écologique et social ? »

Pour répondre à cette question, nous effectuerons un diagnostic stratégique de l'entreprise. Premièrement, nous allons comprendre et collecter des données relatives au contexte et à la problématique au moyen d'une étude documentaire.

Deuxièmement, des entretiens qualitatifs, réalisés avec l'entreprise, offriront la possibilité de produire des analyses qui alimenteront le diagnostic stratégique afin de comprendre les impacts économiques (création de valeur ajoutée), écologiques (réutilisation de matériaux en fin de cycle) et sociaux (emplois) de l'entreprise. Nous nous appuierons également sur le modèle SWOT pour identifier les forces (Strengths), les faiblesses (Weaknesses), les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats) du modèle d'affaires. Les outils de diagnostic stratégique permettant d'atteindre ce SWOT sont les suivants :

- Analyse du fonctionnement et de la création de valeur du modèle d'affaires actuel avec le *Business Model Canvas* ;
- Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise ;
- Etude des tendances du marché (PESTEL) pour évaluer l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ;
- Analyse du secteur (5 forces de Porter) pour déterminer notamment le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients ;
- Analyse des bonnes pratiques des concurrents (Benchmark) qui fournira des pistes éventuelles de diversification et de développement à l'entreprise ;
- Vérification de la proposition de valeur du BMC avec l'outil du *Value Proposition Canvas*.

Troisièmement, un questionnaire en ligne, soumis à 750 encaveurs romands (base de données fournie par l'entreprise), aboutira à une analyse quantitative visant à envisager le potentiel de développement du modèle d'affaires (potentiel d'approvisionnement et de nouveaux débouchés notamment).

Finalement, ces analyses nous permettront d'évaluer les avantages économiques, écologiques et sociaux que procure le modèle d'affaires actuel de l'entreprise. Puis, nous estimerons son potentiel économique, écologique et social en émettant des possibilités d'améliorations du modèle sur ces trois dimensions. Ainsi, des recommandations stratégiques en termes de développement et de diversification pourront être proposées.

À cet égard, les objectifs de ce travail sont les suivants :

- Collecter des données sur le contexte et la problématique;
- Analyser et conceptualiser le modèle d'affaires actuel et sa capacité à générer du profit ;
- Identifier les concurrents existants ;
- Évaluer le potentiel au niveau des fournisseurs ;
- Identifier des pistes de développement de marché et de diversification de l'entreprise ;
- Formuler des pistes d'amélioration et des recommandations stratégiques.

Néanmoins, nous analyserons uniquement le modèle d'affaires de la société Dionysia et, le périmètre de recherches de l'enquête auprès des fournisseurs, se limitera à la Suisse Romande.

Pour le mandant, les analyses de ce travail fourniront des pistes d'amélioration et des recommandations stratégiques pour pérenniser l'entreprise. Ces dernières pourraient finalement déboucher à des changements concrets dans l'organisation de l'entreprise.

Ainsi, la structure de ce travail de Bachelor est divisée en quatre chapitres. Le premier présente la revue littéraire sur le contexte et la problématique du travail. Le second fait l'état d'un diagnostic interne de l'entreprise où le modèle d'affaires actuel ainsi que la chaîne de la valeur seront analysés, afin de détecter les forces et les faiblesses de l'entreprise. Le troisième chapitre se centre sur l'observation du marché, sur l'identification des opportunités et des menaces éventuelles. Les outils PESTEL, 5(+1) forces de Porter ainsi qu'un benchmark nous aideront dans cette démarche. Nous réaliserons également une enquête auprès des producteurs de vin et d'anciens clients de Dionysia afin de déterminer le potentiel d'approvisionnement de l'entreprise, respectivement de vérifier la proposition de valeur du *Business Model Canvas*. Le quatrième chapitre proposera des pistes d'amélioration du modèle d'affaires actuel ainsi que des recommandations stratégiques.

Nous concluons ce travail de Bachelor en établissant les différents résultats issus des analyses et en exposant les limites de ce travail.

MÉTHODOLOGIE PAR CHAPITRE

Chapitre 1 - Revue littéraire

Le processus de recherche a débuté par une énumération de « mots clés » allant du général au spécifique à l'aide de l'outil de l'arbre de recherche (cf. annexe I). Puis, les différents mots clés ont été introduits dans Google standard, Google Scholar et des recherches ont été effectuées dans plusieurs livres. Une lecture approfondie en a suivi pour finalement, résumer les articles et analyser les plus pertinents pour le sujet traité.

Chapitre 2 - Diagnostic interne

Pour décrire le modèle d'affaires actuel, nous avons récolté l'ensemble des informations à travers :

- Un entretien semi directif avec le mandant (cf. annexe II)
- Des articles de presse
- Le compte de résultats 2018 de Dionysia (cf. annexe III)
- Le site web de Dionysia : <https://www.dionysiacreation.com/>

Concernant l'entretien semi directif avec le mandant, celui-ci s'est effectué en trois fois. Le guide d'entretien a été divisé en quatre parties : questions générales sur l'entreprise ; questions sur le modèle d'affaires et la chaîne de valeur ; questions sur la concurrence ; autres questions supplémentaires. Le but de ces entretiens a été de comprendre le fonctionnement général de la start-up et d'alimenter le diagnostic stratégique.

Ensuite, nous avons transposé ces informations dans les neuf blocs du *Business Model Canvas* (BMC) (cf. annexe IV) dont la théorie a été empruntée des livres suivants :

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (septembre, 2011). *Business Model nouvelle génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*. Montreuil : Pearson France.
- Racquez, S. (février, 2018). *Business model creation : Le guide pratique du créateur d'entreprise*. Liège : Éditions Edi.pro Belgique.

Puis, nous avons rajouté dans le BMC, deux blocs supplémentaires qui tiennent compte des aspects environnementaux et sociaux de l'activité de Dionysia (CASE, 2018). Le but étant de pouvoir, par la suite, identifier les avantages écologiques et sociaux du modèle. Pour évaluer ces deux blocs supplémentaires, nous nous sommes basés sur une « boîte à outils » pédagogique nommée *Les Cahiers du développement durable* mis en place par l'institut Robert Schuman pour l'Europe (IRSE) (Les Cahiers du DD, 2020). Cette dernière met en lumière notamment les aspects écologiques, sociaux et économiques à envisager durant le cycle de vie d'un produit (les Cahiers du DD, 2020).

La théorie utilisée pour présenter la chaîne de valeur de Dionysia a été emprunté des livres suivants :

- Brulhart, F., Favoreu, C. & Gherra, S. (2015). *Stratégie*. Malakoff: Dunod.

- Racquez, S. (2018). *Business model creation : Le guide pratique du créateur d'entreprise*. Liège : Edi.pro Belgique.

Les informations sur la chaîne de valeur de Dionysia ont été récoltées grâce à un entretien semi-directif avec le mandant (cf. annexe II), grâce au compte de résultats 2018 de Dionysia (cf. annexe III), des articles de presse et du site web de l'entreprise. Le canevas de la chaîne de valeur se trouve à l'annexe V.

Chapitre 3 - Diagnostic externe

PESTEL et 5(+1) forces de Porter : la théorie utilisée pour réaliser ces deux sections provient des livres suivants :

- Brulhart, F., Favoreu, C. & Gherra, S. (2015). *Stratégie*. Malakoff: Dunod.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (Mai, 2008). *Stratégique*. Montreuil : Pearson.

Benchmark mondial : le Benchmark des modèles d'affaires dans le monde a été effectué comme suit :

- a) Le choix des concurrents internationaux s'est fait en identifiant ceux dont le cœur de métier était l'*upcycling* de tonneaux en chêne.
- b) Les critères de comparaison se basent principalement sur les blocs du *Business Model Canvas* : nom ; pays ; taille de l'entreprise ; matière première upcyclée ; produit final et fourchette de prix ; prix de vente moyen des produits similaires à ceux de Dionysia ; services annexes ; catégorisation des produits finaux sur site web ; canal de distribution ; logistique ; délai de livraison ; périmètre de livraison ; canal de communication.
- c) La recherche de concurrents a été faite par le biais de l'Internet et ce sont les sites web des concurrents qui ont été analysés. Pour se faire, nous avons introduit dans la barre de recherches de Google, en français et en anglais, les mots-clés suivants :
 - *Oak wine barrel company* ;
 - *Barrel upcycling company* ;
 - *Repurposed/Upcycled barrel* ;
 - Upcycling de tonneaux/fûts/barriques ;
 - Entreprise de tonneaux/fûts/barriques détourné(e)s/recyclé(e)s.

Nous avons identifié 18 concurrents internationaux.

- d) La récolte des données a été dressée sur un fichier Excel (cf. annexe VI) puis à l'aide de statistiques descriptives, nous avons présenté les résultats.

Enquête fournisseurs et anciens clients : cf. section 3.4. respectivement section 3.5.

Chapitre 4 - Pistes d'amélioration et de recommandation

Les pistes d'amélioration et de recommandation découlent des analyses du diagnostic stratégique et de la matrice SWOT finale. Pour certaines justifications, nous avons utilisé les livres suivants :

- Armstrong, G. & Kotler, P. (2016). *Principes de marketing*. Montreuil : Pearson France.
- Racquez, S. (2018). *Business model creation : Le guide pratique du créateur d'entreprise*. Liège : Éditions Edi.pro Belgique.

CHAPITRE 1 - REVUE LITTÉRAIRE

L'objectif de ce chapitre est de faire l'état de la recherche sur les concepts utilisés et d'identifier les solutions déjà existantes aux problèmes traités. Le chapitre a été divisé en trois sections. La première se centre sur les notions de stratégie et de modèles d'affaires. La seconde aborde le concept de l'*upcycling*, sa définition ainsi que ses origines. Puis, la troisième section se concentre sur les tonneaux en bois et leur utilisation dans le domaine viti-vinicole. Nous terminerons ce chapitre par un bilan de chacune des sections précitées.

1.1. LA STRATÉGIE ET LE MODÈLE D'AFFAIRES

Dans cette première section, nous nous intéresserons à la notion de stratégie et à celle du modèle d'affaires. Nous exposerons, dans un premier temps, la définition de la stratégie, puis celle d'un diagnostic stratégique. Dans un deuxième temps, nous définirons le terme de modèle d'affaires et nous présenterons les différentes catégories de modèles d'affaires basés sur le recyclage.

1.1.1. La stratégie et le diagnostic stratégique

La stratégie est appréhendée de différentes manières dans la littérature. Elle ne se restreint donc pas à une simple vision unilatérale, mais dispose de plusieurs définitions. Dans le cadre de ce travail, nous la caractérisons comme étant « *l'ensemble des choix et des décisions qui portent sur les objectifs de long terme, les modalités d'action et l'allocation de ressources et qui ont pour but d'assurer la performance et la pérennité de l'entreprise.* » (Brulhart & Favoreu & Gherra, 2015, p. 13). Elle permet ainsi d'organiser le futur de l'entreprise dans le but de maximiser sa performance (Brulhart et al., 2015, p. 13).

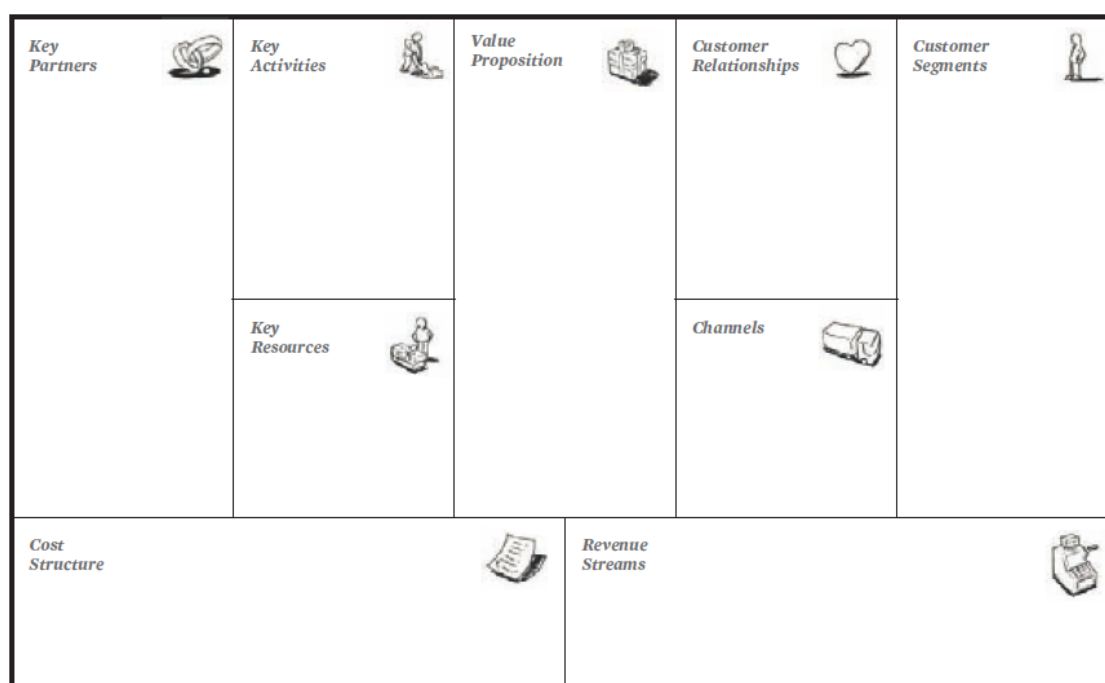
Pour ce faire, une entreprise doit agir non seulement au niveau de chacune de ses activités, mais également sur l'ensemble de celles-ci. Dans le premier cas, elle adopte une stratégie dite générique (Brulhart et al., 2015, p. 13). L'entreprise tente de construire un avantage concurrentiel sur une activité, c'est-à-dire « *générer une performance supérieure à celle de ses concurrents.* » (Brulhart et al., 2015, p. 14). Dans le second cas, lorsqu'une entreprise agit sur l'ensemble de ses activités, nous parlons de stratégie de croissance. L'organisation réfléchit au développement et à l'orientation de l'ensemble de ses activités. Elle évalue, par exemple, dans quelle activité il faut investir davantage, ou inversement, dans laquelle il vaut mieux désinvestir (Brulhart et al., 2015, p. 230). Une fois le choix stratégique déterminé, sa mise en œuvre pourra se faire par le biais d'alliance, de fusion-acquisition ou de développement interne (Brulhart et al., 2015, p. 15).

Toutefois, avant de porter réflexion sur l'orientation de ses ressources, il est nécessaire d'analyser en amont l'environnement et les capacités de l'entreprise dans une phase dite de diagnostic. Celui-ci est qualifié de diagnostic stratégique (Brulhart et al., 2015, p. 25). Il se décline en un diagnostic interne où les forces, les faiblesses et la capacité stratégique de l'entreprise sont analysés. Puis, en un diagnostic externe, qui vise, quant à lui, à identifier les opportunités, les menaces et les facteurs-clés de succès de l'environnement dans lequel une entreprise opère (Brulhart et al., 2015, p. 25).

1.1.2. Les modèles d'affaires écologiques

Selon Osterwalder et Pigneur, « *le modèle économique (ou business model) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur* » (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14). Le *business model* peut être utilisé comme un outil de représentation de la stratégie d'une entreprise sous la forme d'un modèle simplifié. Il illustre ainsi, schématiquement, les mécanismes de création et de capture de la valeur à travers quatre dimensions d'une entreprise : les clients, l'offre, l'infrastructure et la viabilité financière (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 15). L'un des outils qui permet de modéliser l'activité économique d'une entreprise est le *Business Model Canvas* (BMC) où neuf dimensions sont explorées : la proposition de valeur, le segment de clientèle, la relation-client, les canaux, les activités-clés, les ressources-clés, les partenaires-clés, la structure des coûts et les flux de revenus (figure 1).

Figure 1 - Le *Business Model Canvas*

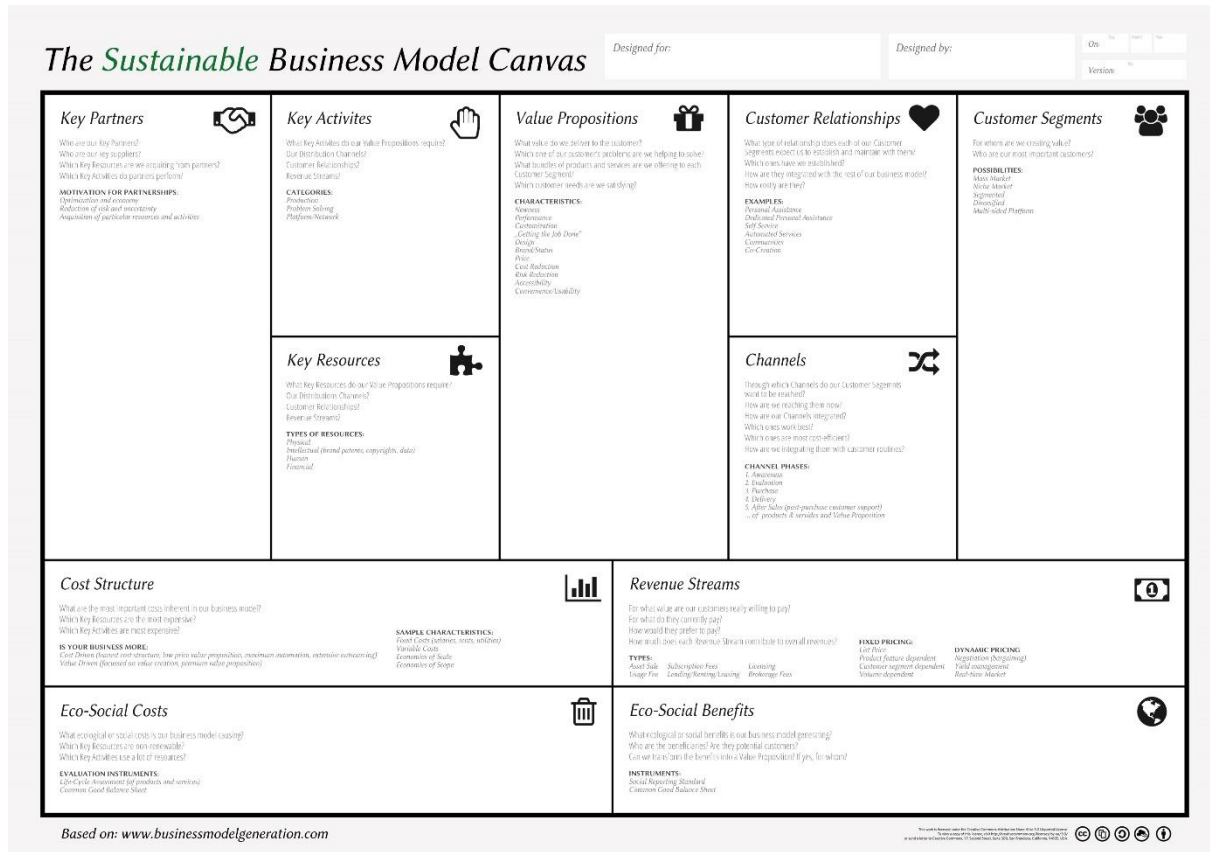


Source 1 : Osterwalder & Pigneur (2010, p. 44)

Néanmoins, dans leur livre *Les Business models du futur*, Christophe Sempels et Jonas Hoffman estiment que le BMC traditionnel se concentre exclusivement sur le résultat financier des entreprises soit au *bottom line*, qui est « censé agréer en un chiffre la performance globale d'une entreprise » (Sempels & Hoffmann, 2012, p. 56). Ils suggèrent plutôt « d'élargir le cadre de la création de valeur en dépassant la seule valeur financière, pour intégrer la valeur environnementale et sociale. » (Sempels & Hoffmann, 2012, p. 56). Plus précisément, ils recommandent de passer d'une approche classique *bottom line* (résultat financier), à une approche *triple bottom line* (*planet, people, profit*) (Sempels & Hoffmann, 2012, p. 37). Cette dernière semble avoir été intégrée dans divers outils dont notamment celui du *Business Model Canvas* (BMC) d'Osterwalder et Pigneur (CASE, 2018) où deux

dimensions supplémentaires ont été rajoutées : les coûts et les bénéfices environnementaux et sociaux. La figure 2 nous offre un aperçu du BMC durable :

Figure 2 - Sustainable Business Model Canvas



Source 2 : CASE (2018)

En effet, la majorité des modèles d'affaires actuels sont basés sur une économie linéaire, c'est-à-dire « *extraire, produire, consommer et jeter* » (Adim & Donner & Fort & Gohier, 2019, p. 2). Or, la surexploitation des ressources naturelles ainsi que l'augmentation des préoccupations liées au réchauffement climatique remettent en cause ce type de modèle depuis quelques années (Adim, et al., 2019, p. 2). La nécessité de passer à une économie circulaire qui « *consiste à penser les systèmes de production en tenant compte de la fin de vie des produits* » (Adim, et al., 2019, p. 1) devient alors indispensable. Cette transition fait ainsi appel à des modèles d'affaires dits circulaires comme par exemple : « *the resource recovery business model* » (OECD, 2019, p. 25) ou modèle d'affaires basé sur la récupération des ressources ou recyclage. Celui-ci traite de la production de matières premières « secondaires », soit à partir de déchets (OECD, 2019, p. 25) et englobe trois sous catégories de modèles d'affaires : la symbiose industrielle, l'*upcycling* et le *downcycling* (OECD, 2019, p. 25).

La première forme de recyclage est la symbiose industrielle. Elle « *implique l'utilisation de sous-produits de production d'une entreprise comme intrants de production par une autre.* »¹ (ma traduction) (OECD, 2019, p. 28). En somme, un réseau d'entreprise échange et partage des matières et des déchets dans le but « *d'optimiser les flux de matières et d'énergie dans un circuit sans fin de mise en valeur.* » (Cttéi, 2013, p.4). La seconde s'intéresse à l'*upcycling* qui se définit comme étant « *un processus dans lequel les déchets sont transformés en quelque chose de plus grande valeur et/ou qualité supérieure au cours de leur deuxième vie.* »² (ma traduction) (Sung, 2015, p. 28) ou encore la « *(re) création de nouveaux produits (artistiques, scientifiques ou utiles) ayant des valeurs et/ou des qualités supérieures.* »³ (ma traduction) (Sung, 2015, p. 30). A contrario, le *downcycling*, qui constitue la troisième forme du modèle de recyclage, se réfère au « *retraitement d'une matière en une matière de moindre valeur économique et moins susceptible d'être réutilisée ou recyclée à l'avenir.* »⁴ (ma traduction) (Sung, 2015, p. 37). Il s'agit du recyclage traditionnel tel que nous le connaissons.

Ces modèles d'affaires ne sont en aucun cas révolutionnaires puisque le secteur de la métallurgie produit, par exemple, des matières premières « secondaires », à partir de déchets, depuis des millénaires (OECD, 2019, p. 25). En revanche, les bénéfices qu'ils procurent en termes de durabilité requièrent aujourd'hui une attention particulière.

1.2. LE CONCEPT DE L'UPCYCLING

Cette deuxième section est axée sur le concept de l'*upcycling*. Tout d'abord, nous exposerons le principe général de la démarche en exposant la notion de revalorisation et la différence qui existe avec le recyclage classique. Nous traiterons également des préjugés que subit le concept.

Ensuite, l'origine du terme, puis de la démarche en elle-même seront abordés. Finalement, nous présenterons les avantages et les inconvénients du concept.

1.2.1. Principe de la démarche

L'*upcycling*, ou sur-cyclage de sa traduction française correspond à « *un processus qui, comparé au recyclage, a pour but de transformer et d'ennoblir la matière récupérée pour en faire un produit avec une valeur ajoutée.* » (Diaz, 2019, p. 12). L'enjeu principal de cette démarche est de revaloriser la matière. Selon Diaz, la notion de valorisation signifie : « *provoquer une hausse de la valeur*

¹« [...] involves the use of production by-products from one firm as production inputs by another. » (OECD, 2019, p. 28)

² “[...] a process in which waste materials are converted into something of higher value and/or quality in their second life.” (Sung, 2015, p. 28)

³ “The (re)creation of new products (artistic, scientific or useful) with higher values and/or qualities.” (Sung, 2015, p. 30)

⁴ “[...] to reprocessing a material into a material of lesser economic value and lower potential for future reuse or recycling.” (Sung, 2015, p. 37)

marchande d'un produit » (Diaz, 2019, p. 45). Tandis qu'au niveau de l'esthétique « *on parle de mettre en valeur, de présenter de façon plus avantageuse [...]* » (Diaz, 2019, p. 45). Le terme de revaloriser signifie alors « *redonner du prestige, une valeur plus grande à quelque chose.* » (Larousse, 2020).

Dans le recyclage traditionnel, l'objectif est « *d'obtenir du neuf avec du vieux à qualité égale* » (Diaz, 2019, p. 47). Alors que dans la démarche du sur-cyclage, le but est de « *valoriser ce qui est considéré comme déchet pour le transformer en un objet de valeur supérieure* » (Diaz, 2019, p. 47). La démarche est alors devenue « *une école de pensée, porteuse de sens, qui redonne vie à l'objet revisité et réinventé, tout en détournant souvent sa fonction initiale [...]*. » (Diaz, 2019, p. 47).

Lorsqu'il est revalorisé, un matériau usagé n'est plus considéré comme un déchet, mais comme un matériau en lui-même (Diaz, 2019, p. 38). Dès lors, il est utilisé dans son intégralité; il n'y a donc pas de choix arbitraire quant aux parties à revaloriser. La revalorisation est réalisée au niveau du déchet dans son ensemble (Diaz, 2019, p. 39). De plus, chaque matériau usagé dispose d'un aspect esthétique d'origine qualifié de « *première vie* » et d'une fonction d'origine. Dans le sur-cyclage, « *cette fonction sera forcément détournée* » (Diaz, 2019, p. 41-42), c'est-à-dire que l'usage de l'objet est transformé et se différencie de l'usage qu'il avait au cours de sa première vie. Concernant la couleur, il existe deux manières de la traiter. Soit l'aspect et la couleur d'origine sont préservés dans le but de « *conserver l'âme du matériau ainsi que son histoire, son vécu.* » (Diaz, 2019, p. 36). Soit, ils sont modifiés afin « *de mieux l'adapter à son nouvel usage et aux tendances.* » (Diaz, 2019, p. 36).

Cependant, nombreux sont ceux qui associent cette démarche à du bricolage en faisant référence au *Do It Yourself* (DIY) signifiant faire soi-même (Diaz, 2019, p. 12). Or, cette tendance est « *une approche très basique de l'up-cycling transposé dans un processus de réutilisation et non de transformation ou d'ennoblissement.* » (Diaz, 2019, p. 12). D'autres l'apparentent au recyclage classique, dont les produits jouissent d'une mauvaise image car ils sont jugés comme étant moins qualitatifs et esthétiques (Diaz, 2019, p. 34).

1.2.2. Origine du terme

Le terme d'*upcycling* aurait été mentionné pour la première fois en 1994 par un ingénieur allemand, Reiner Pilz (Sung, 2015, p. 35) :

« *J'appelle down cycling le recyclage. Ils détruisent des briques, ils détruisent tout. Ce dont nous avons besoin, c'est de l'upcycling, où les vieux produits ont plus de valeur, et non moins.* » ⁵ (ma traduction) (cité dans Sung, 2015, p. 35).

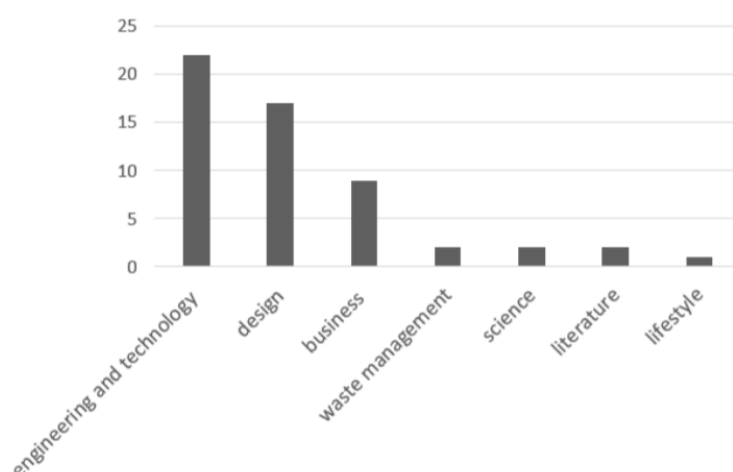
⁵ "Recycling, I call it down cycling. They smash bricks, they smash everything. What we need is upcycling, where old products are given more value, not less." (cité dans Sung, 2015, p. 35).

A travers ses propos, Reiner Pilz nous éclaire sur le fait que le recyclage peut être vu sous deux angles différents : soit par le haut, soit par le bas. Il explique que le recyclage classique est un processus par le bas, durant lequel les propriétés du matériau recyclé sont dégradées ou à valeur égale. Il suggère alors un recyclage de matières par le haut, qui apporte une valeur supérieure au déchet.

Le terme se serait ensuite propagé en 2002 grâce au livre *Cradle to Cradle* écrit par les auteurs McDonough et Braungart. Ces derniers sont considérés comme les pionniers de l'*upcycling* industriel (Sung, 2015, p. 28). Ils ont notamment créé la philosophie et le label du *Cradle to Cradle* (C2C) (Sung, 2015, p. 31). Celui-ci exige que le produit intègre, dès sa conception, des principes écologiques, c'est-à-dire qui ne pollue pas et qui est « *conçu de telle manière à être récupéré et réintroduit dans un cycle productif fermé, sans perte de qualité.* » (Sempels & Hoffman, 2012, p. 97).

Dès lors, une croissance exponentielle du nombre de publications à ce sujet est apparu dans la littérature (Sung, 2015, p. 29). A travers la figure 3, il ressort que les publications traitent en majorité des disciplines de la technologie et de l'ingénierie (40%), du design (31%) tandis qu'une part moins prépondérante est consacrée au business (16%) (Sung, 2015, p. 29) :

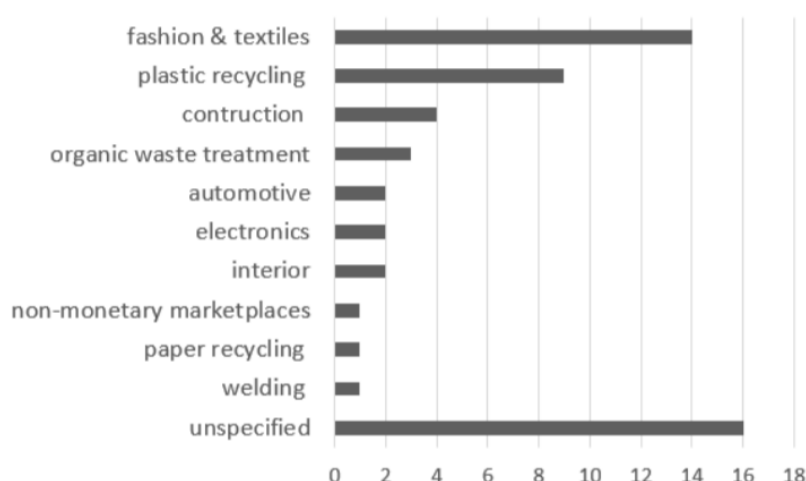
Figure 3 - Répartition des publications par domaines d'activités



Source 3 : Sung (2015, p. 30)

Concernant les principaux secteurs économiques étudiés, la mode et le textile (25%) mènent la marche, suivi du recyclage du plastique (16%) et de la construction (7%) comme nous pouvons le voir à travers la figure 4 (Sung, 2015, p. 30) :

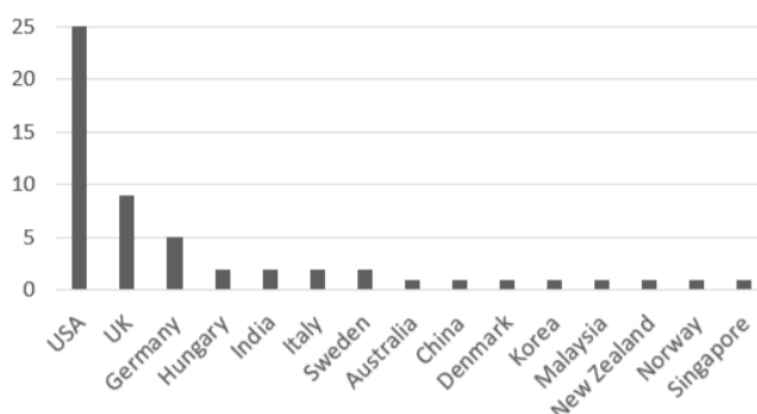
Figure 4 - Répartition des publications par secteur industriel



Source 4 : Sung (2015, p. 30)

Au niveau de la concentration des recherches, elles proviennent en grande parties des Etats-Unis, de l'Angleterre et de l'Allemagne (Sung, 2015, p. 30) :

Figure 5 - Répartition des publications par pays



Source 5 : Sung (2015, p. 30)

L'upcycling est donc « *un domaine émergent de la recherche et de la pratique académique* » (ma traduction) (Singh et al., 2019, p. 2) dont les recherches sont fragmentées. Nous constatons, par exemple, une forte implication dans le secteur du textile probablement en raison des nombreuses tendances que présente cette industrie. Elle est notamment caractérisée par des taux de consommation élevés ou encore par une augmentation des déchets de textile (Singh et al., 2019, p. 2). Pourtant, il semblerait que l'*upcycling* dans le domaine du meuble et du bois soit même plus intéressant que le textile. En effet, « [...] *la possibilité d'utiliser des déchets est plus grande dans l'industrie du meuble que dans le secteur textile en raison d'une production plus localisée et*

flexible. »⁶ (ma traduction) (Singh et al., 2019, p. 2). En outre, les principaux facteurs qui encouragent la pratique de l'*upcycling* dans ce secteur sont dus à « [...] *la conscience environnementale de l'augmentation des volumes de déchets et [à] la valeur résiduelle élevée des meubles jetés* »⁷ (ma traduction) (Singh et al., 2019, p. 2). Malheureusement, la densité des recherches à ce sujet demeure très faible (Singh et al., 2019, p. 2).

Les recherches sont orientées principalement vers les industries. Il existe également peu de travaux qui se penchent sur l'*upcycling* artisanal, l'*upcycling* en tant que loisir ou encore en tant que bricolage chez soi soit le « *Do It Yourself* » (DIY) pour les articles ménagers, les meubles et les accessoires (Sung & Cooper & Kettley, 2019, p. 2). Les chercheurs semblent, de même, ne pas réussir à se mettre d'accord sur une définition commune pour l'*upcycling*. Beaucoup estiment qu'il faudrait spécifier lorsque l'*upcycling* est pratiqué en industrie ou par des particuliers (Sung, 2015, p. 33).

1.2.3. Origine de la démarche

Même si le terme d'*upcycling* est un néologisme [1], sa pratique est en aucun cas une démarche novatrice. En effet, elle a été présente avant la révolution industrielle dans les pays développés [2] et elle l'est encore dans les pays en voie de développement [3] (Sung, 2015, p. 31).

Plus précisément, jusqu'à la révolution industrielle du 19^e siècle, « [...] *tout ce que l'on possédait était chéri, entretenu et utilisé dans les limites de son utilité* »⁸ (ma traduction) (Fromm, 2008, p. 59). De tout temps, en passant de la révolution néolithique [4] jusqu'à la révolution industrielle : « *les éleveurs et agriculteurs de toutes les régions et de toutes les époques ont mis en place une longue tradition de valorisation des déchets* » (Duquennoi, 2015, p. 101). Ces derniers, d'origine animale et végétale, étaient réutilisés continuellement. Par exemple, la paille, qui était le principal déchet de l'agriculture, était recyclée notamment en matériau de construction (Duquennoi, 2015, p. 101). En outre, dans l'Empire romain, les amphores ou vases antiques qui servaient à transporter le vin, étaient récupérés comme matériaux de construction urbaine (Duquennoi, 2015, p. 109). L'accent était donc mis sur la conservation et la réutilisation.

C'est à partir de la révolution industrielle que nous verrons l'émergence dans les pays développés d'« *une civilisation hyper-consommatrice de ressources et hyper-productrice de déchets qui se globalise.* » (Duquennoi, 2015, p. 111). Cette période est marquée par le développement et l'essor de diverses technologies. Elle a notamment orienté la production des firmes vers des économies d'échelle et la société vers une consommation de masse (Duquennoi, 2015, p. 112).

⁶ "[...] *the possibility to use waste products is greater in the furniture industry than in the textile sector because of more localised and flexible production.*" (Singh et al., 2019, p. 2).

⁷ "[...] *environmental awareness about growing waste volumes and high residual value of discarded furniture [...]*" (Singh, et al., 2019, p. 2).

⁸ "[...] *everything one owned was cherished, taken care of, and used to the very limits of its utility.*" (Fromm, 2005, p. 59).

Nous sommes donc passés d'une logique d'acheter pour garder dite « *keep-it buying* » à acheter pour jeter soit « *throw-away buying* » (Fromm, 2005, p. 59). Ce nouveau type de consommation a abandonné l'engagement traditionnel de long terme pour dévier vers une production à la chaîne arborant une dimension qualitative moindre. Dès lors, les attentes des consommateurs en termes de performances du produit ont augmenté (Singh, et al., 2019, p. 1) aboutissant à un accroissement des déchets et de la rareté des ressources naturelles (Singh, et al., 2019, p. 1).

Par manque de moyens et de ressources, les pays en voie de développement n'ont pas suivi cette logique. Dans son livre *The Modern Idea of Garbage and How to think our way out of it*, l'auteur Tom Szaky explique que le concept de déchet est un luxe et que cela pourrait expliquer pourquoi l'*upcycling* est plus commun dans les pays pauvres que dans les pays riches (Szaky, 2014, p. 80). Pourtant, depuis quelques années, des facteurs comme « [...] la préoccupation croissante pour l'environnement [...] et en particulier pour la disponibilité des ressources et les volumes de déchets [...] »⁹ (ma traduction) (Singh, et al., 2019, p. 1) ont nécessité « [...] l'engagement de différents acteurs dans la transition vers une société plus économe en ressources »¹⁰ (ma traduction) (Singh, et al., 2019, p. 1). Cette pratique, qui était jusque-là réservée à des individus dans le besoin, commence aujourd'hui, à attirer l'attention d'entreprises provenant de pays développés (Sung, 2015, p. 31).

1.2.4. Avantages et les inconvénients de la démarche

L'*upcycling* annonce des avantages sur la base des trois piliers de la durabilité (Sung, 2015, p.31). Premièrement, les avantages environnementaux soulignent une réduction de l'impact environnemental. Effectivement, la diminution des déchets s'explique par le fait que la réutilisation d'un matériau élimine quasiment le concept de déchet et réduit, par la même occasion, les matières toxiques émises dans l'atmosphère. Cela contribue également à une diminution de déchets à traiter à la décharge. De plus, cela permet d'éliminer le besoin pour un nouveau produit c'est-à-dire qu'il y a une réduction en termes d'utilisation de nouvelles matières premières. Par conséquent, les ressources naturelles sont conservées. La consommation d'énergie est aussi restreinte et offre une économie sur l'émission de gaz à effet de serre puisque l'*upcycling* demande moins d'énergie (Sung, 2015, p.31).

Deuxièmement, les avantages économiques comprennent une réduction des coûts grâce aux faibles coûts d'acquisition des matériaux usagés. Par ailleurs, de nouvelles opportunités de profits voient également le jour en augmentant la valeur esthétique du produit existant à travers un design unique. Il est aussi possible d'améliorer la qualité du produit par l'adjonction d'autres matériaux ayant de la valeur (Sung, 2015, p. 31). A cela s'ajoute la diversification économique pour les entreprises ainsi que le potentiel de créer de nouveaux emplois (Singh, et al., 2019, p. 31).

⁹ "[...] growing concern for the environment [...] and specifically for resource availability and waste volumes." (Singh, et al., 2019, p. 1).

¹⁰ "[...] engagement of different actors in the transition to a more resource-efficient society." (Singh, et al., 2019, p. 1).

Troisièmement, les avantages sociaux sont, quant à eux, peu discutés dans la littérature (Sung, 2015, p. 31). Néanmoins certains auteurs soulignent que dans les pays en voie de développement, cette pratique permettrait de diminuer la pauvreté (Sung, 2015, p. 31). A contrario, dans les pays développés, elle encourage un comportement de consommation durable et favorise le bien-être psychologique à travers un sentiment de communauté, d'autonomie et de dépassement de soi, d'apprentissage et d'expérience, ou encore d'entreprendre en donnant un sens à ses actions (Sung, 2015, p. 31). De plus, elle procure des avantages socio-culturels tels que la compréhension d'un objet, la fusion de disciplines et de cultures, mais également la possibilité de créer des objets uniques tout en conservant la valeur sentimentale que l'on a pour un produit usagé (Sung, 2015, p. 31). De fait, il semble que l'*upcycling* contribue « à créer (ou à augmenter) un 'attachement au produit' »¹¹ (ma traduction) (Sung, 2017, p.20), soit l'établissement d'un lien émotionnel avec celui-ci (Sung, 2017, p. 20). L'attachement au produit est un concept émergent qui est « susceptible d'engendrer une consommation durable » (ma traduction) (Sung, 2017, p. 20). En bref, de nombreuses études affirment que l'attachement au produit est renforcé lorsque les individus peuvent personnaliser leurs produits ou participer à leur conception (Sung, 2017, p. 34), surtout si les consommateurs « [...] utilisent de vieux produits avec lesquels ils ont déjà développé un lien émotionnel. »¹² (ma traduction) (Sung, 2017, p. 35).

Évidemment, l'*upcycling* présente également certains inconvénients et certaines limites. Il est à noter que la démarche peut se pratiquer à un niveau industriel et à un niveau individuel tels que les consommateurs, les artistes, les entrepreneurs ou les fabricants (Sung, 2015, p.32).

Ainsi, du côté de l'*upcycling* industriel, l'application de la démarche nécessite une dimension systémique qui se matérialise par une approche de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble. Ce système doit pouvoir suivre « [...] le flux de matériaux pendant le cycle de vie de chaque produit qu'ils produisent, et planifier la manière de les réutiliser pour un autre produit. »¹³ (ma traduction) (Sung, 2015, p. 32). Une telle approche pourrait engendrer diverses complications comme l'incapacité de recycler tous les types de matériaux ou encore, la perte de propriétés qualitatives de certains matériaux (Sung, 2015, p. 32). D'autres limites apparaissent (Sung, 2015, p. 32) : l'*upcycling* implique l'installation de nouvelles infrastructures et des changements dans le processus de fabrication et ceux-ci ont un coût. De plus, le manque de connaissances et d'informations sur la démarche décourage les industries. Celles-ci redoutent aussi qu'une mauvaise interprétation du concept « [...] entraîne des conséquences négatives involontaires sur l'environnement. »¹⁴ (ma traduction) (Sung, 2015, p. 32). Ainsi, il semblerait que l'*upcycling* puisse tout de même fonctionner dans le cadre de

¹¹ "[...] to creating (or increasing) 'product attachment'." (Sung, 2017, p. 20).

¹² "[...] utilise old products with which they have already developed an emotional bond." (Sung, 2017, p. 35).

¹³ "[...] the material flow during the lifecycle of each product they produce, and plans for how to take back and reutilise them for another product." (Sung, 2015, p. 32).

¹⁴ "[...] lead to unintended negative environmental consequences." (Sung, 2015, p. 32).

« [...] *petits projets ciblés au niveau local, mais reste peu pratique à grande échelle* »¹⁵ (ma traduction) (Sung, 2015, p. 32).

Au niveau de l'*upcycling* individuel, les inconvénients principaux concernent le statut de niche des produits upcyclés, c'est-à-dire que ces derniers parviennent à conquérir uniquement un petit segment de marché. Le choix optimal du canal de distribution des produits et celui du positionnement sont abordés de manière récurrente dans les études. Cela est notamment dû au fait que certains consommateurs ont une mauvaise image des produits recyclés en termes de qualité et d'esthétique (Singh, et al., 2019, p. 3). De plus, le manque de compétences ou de ressources fait que les produits upcyclés individuels « [...] *peuvent [...] souvent être sous-développés ou non raffinés.* »¹⁶ (ma traduction) (Sung, 2015, p. 32). Ne disposant pas des ressources pour traiter un grand volume de déchets, les individus produisent alors à petite échelle (Sung, 2015, p. 32).

Enfin, l'accès à la matière dite usagée représente également un frein pour les fabricants (Singh, et al., 2019, p. 11).

Pour terminer, les avantages et les inconvénients énoncés restent généraux. Il conviendrait de les approfondir à travers des recherches empiriques dans le but de quantifier les réels impacts de l'*upcycling* sur les trois dimensions du développement durable (Sung, 2017, p. 32-33).

1.3. LE TONNEAU EN BOIS

À travers cette section, nous aimerions obtenir plus d'informations sur les tonneaux en bois, leur utilisation et leur fonction. Dans un premier temps, nous allons décrire et expliquer les différents composants d'un tonneau en bois tout en abordant l'histoire du tonneau, sa symbolique ainsi que son usage dans le domaine du vin. Dans un deuxième temps, nous exposerons les avantages et les inconvénients du tonneau en vitiviniculture. Finalement, nous nous intéresserons à la fin de vie des tonneaux usagés.

1.3.1. Définition et origine du tonneau

Qu'il s'agisse d'un tonneau, d'un fût ou d'une barrique, ce sont toutes des notions qui se réfèrent à un contenant en bois permettant de stocker et de transporter des aliments et des liquides (Dubrion & Nocq, 2014, p. 17). Il s'agit, d'un « *réceptacle cylindrique, légèrement renflé dans sa partie médiane appelée « bouge », et composé de planchettes, les « douves » ou les « douelles », serrées et maintenues par des bandes métalliques ou par des cercles en bois de châtaignier. Les deux extrémités sont fermées par des plateaux circulaires également en bois.* » (Granier, 2000, p. 24). En termes de capacité, la contenance varie entre 200 et 230 litres.

¹⁵ "[...] *on small and focused projects on a local basis but remains impractical on a large scale.*" (Sung, 2015, p. 32).

¹⁶ "[...] *can [...] therefore often be underdeveloped or unrefined.*" (Sung, 2015, p. 32).

Les barriques les plus connues sont les bordelaises de 225 litres et les bourguignonnes de 228 litres (Gasser, 2015, p. 5).

Son origine ainsi que son invention sont encore sujets à discussion aujourd'hui. La tradition veut que ce soient les Gaulois qui aient inventé le tonneau. D'autres l'accordent aux Celtes voir même aux Étrusques [5] (Lacroix, 2006, p. 23). Ce que nous savons c'est que le tonneau a commencé à être associé au monde du vin dès le 1^{er} siècle avant notre ère grâce au peuple Romain (Gasser, 2015, p. 5). Il a alors remplacé les amphores vinaires car ils étaient plus pratiques (Gasser, 2015, p. 5).

D'un point de vue symbolique, ces fûts étaient plus que de simple récipient de transport et de conservation : « *la barrique enfermait le cœur de la religion gauloise dans laquelle le chêne était considéré comme l'arbre divin par excellence.* » (Gautier, 2001, p.19). Il existe encore de nombreuses approches symboliques du tonneau et du chêne notamment dans la mythologie grecque (Perrot, 2018).

Au 17^e siècle, alors que le tonneau servait principalement à transporter et à stocker le vin, on s'aperçut que « *le bois, suivant sa nature, son origine, son degré de chauffe, peut enrichir les vins de tannins, en composés phénoliques et aromatiques, comme la vanilline, le beurre, le café ...* » (Dubrion & Nocq, 2014, p. 18). À travers les siècles, plusieurs espèces de bois ont été utilisées dans la tonnellerie comme l'acacia, le châtaignier, le pin, etc. Aux origines de la tonnellerie, c'est le chêne qui se révèle avoir « *les caractéristiques les plus adaptés [...] et qui reste le plus apprécié des vinificateurs.* » (Margot, 2014a, p. 17). La préférence pour le bois de chêne est due à ses propriétés mécaniques telles que la solidité, la dureté, l'étanchéité ou encore la résistance aux chocs. Il s'agit d'un bois léger et facilement manipulable pour un tonnelier (Dubrion & Nocq, 2014, p. 73). Ce bois dispose également de qualités chimiques comme la résistance à la pourriture et aux attaques microbiennes (Dubrion & Nocq, 2014, p. 73).

1.3.2. Avantages et inconvénients du tonneau en vitiviniculture

L'usage de fûts a deux avantages principaux dans l'élevage du vin. Premièrement, le bois de chêne est perméable. De fait, il laisse pénétrer l'oxygène de l'air dans le vin et il laisse échapper des gaz présents dans le vin. Ces opérations sont nécessaires à la maturation du vin (Dubrion & Nocq, 2014, p. 174). Deuxièmement, il apporte des arômes au vin. Lors de la fabrication du tonneau, le bois est chauffé et des molécules odorantes sont libérées. Ces dernières apportent alors des saveurs spécifiques au vin (Dubrion & Nocq, 2014, p. 178-180).

Cependant, l'inconvénient majeur d'une barrique demeure son prix d'achat relativement élevé. Plus spécifiquement, « *le prix moyen d'une barrique de 225 l en chêne français se situe entre 600 et 730 €, selon l'origine géographique (un tiers en moins pour les barriques en chêne américain ou originaires d'Europe de l'Est).* » (Gasser, 2015, p. 6). Quant à la fourchette de prix suisse, elle est de 600 à 750 francs suisses (Buss, 2016). A cela s'ajoute une durée de vie limitée en cave puisque : « *au bout de trois ans, l'action du bois est épuisée : lorsqu'elles sont durablement imprégnées de vin, les parois se couvrent en effet de tartre et ne libèrent presque plus de saveurs* » (Gasser, 2015, p. 6).

Plusieurs facteurs justifient le prix des fûts, nous soulignerons les trois principaux : le coût élevé de la main d'œuvre, celui de la matière première et la demande élevée des vignerons pour des fûts en chêne (Tonnellerie Cavin, 2017).

Tout d'abord, la fabrication d'un tonneau est considéré comme un art et conserve encore aujourd'hui de nombreux aspects artisanaux (Dubrion & Nocq, 2014, p. 114). Ce savoir-faire traditionnel requiert des compétences spécifiques qui demeurent très coûteuses.

Ensuite, la qualité du bois de chêne a un prix. Effectivement, seul des arbres entre 150 à 230 ans sont choisis pour la fabrication d'un tonneau, car ces derniers fournissent le meilleur bois : « *On recherche des arbres au fil droit, de grain dense, sans nœuds, ni picots.* » (Margot, 2014a, p. 25-26). Par ailleurs, ces arbres sont considérés comme des monuments et des témoins de l'Histoire (Margot, 2014a, p. 14-15). Enfin, le prix du bois de chêne dépend de sa qualité mais aussi de son diamètre (Gilardi, 2019, p.17). Par exemple, en 2018, le prix moyen du chêne suisse était de CHF 494.-/m³ (ForêtNeuchâtel, 2019, p. 2) tandis qu'en France, il se négociait entre 170 et 500 euros le mètre cube, voire au-delà (Agrifrance, 2019, p. 42).

Une fois acheté auprès d'un propriétaire forestier, les grumes de chêne [6] sont fendues en merrains par un merrandier (Margot, 2014a, p.36). En plus du prix élevé des matières premières, le processus de transformation des grumes en merrains [7] est lent et demande aussi un savoir-faire (Margot, 2014a, p.37-39). Cela va se refléter dans le prix de vente fixé au tonnelier. Par exemple, la tonnellerie suisse Cybox SA qui a besoin de « *0.095 m³ de chêne pour la confection d'un fût, achète les merrains à environ 4'000 CHF/m³. Le coût de la matière première par fût est donc d'environ CHF 380.-, ce qui représente le 50% du prix de vente final.* » (Margot, 2014a, p. 246).

Finalement, il faut savoir qu'entre 1950 et 1980, les fûts en bois ont été remplacés par d'autres contenants, tels que les cuves en inox pour l'élevage des vins (Gasser, 2015, p. 6). Cette période est marquée par « *une société industrielle basée sur le rendement et la productivité* » (Gasser, 2015, p.6). À cette époque, l'accent était mis sur la quantité au détriment de la qualité. Puis, à partir des années 1980, divers facteurs ont inversé cette tendance. Dès lors, les caves à vin se sont plutôt tournées vers le bois (Gasser, 2015, p. 7). Le retour du tonneau en œnologie est aussi dû à la « *forte charge culturelle et symbolique de cet objet-témoin* » (Perrot, 2018). La majorité des parcours œnologiques alignent des barriques pour les passages en cave (Perrot, 2018) : « *Tous les lieux patrimoniaux veillent à soigner des mises en scènes qui font rêver et où le tonneau a son rôle à jouer.* » (Perrot, 2018). En complément à cela, dans les années 1990-2000, les consommateurs ont exprimé leur préférence pour des vins boisés en associant le chêne à la qualité (Gasser, 2015, p. 7).

Ainsi, le prix est régi par la loi de l'offre et de la demande. En effet, chacun des maillons de la chaîne de valeur en dépendent, en passant du propriétaire forestier jusqu'au producteur de vin. Ce faisant, une hausse de la demande du chêne conduit de façon inéluctable à un prix plus élevé.

1.3.3. Durée d'utilisation limitée des barriques en caves

Après quelques années, les tonneaux ne servent plus en vitiviniculture. Nous pouvons alors nous questionner sur le futur réservé à ces fûts usagés après leur utilisation en cave.

Certaines barriques sont rénovées dans l'espoir de pouvoir les réutiliser en cave (Margot, 2014a, p. 110). Cependant, « aucune de ces méthodes onéreuses [...] ne constitue une solution idéale équivalant aux effets du bois neuf. » (Margot, 2014a, p. 110). La barrique peut également retrouver une deuxième vie dans le domaine des spiritueux comme le whisky ou encore le cognac (Kohler, 2016). Lorsque le bois de la barrique ne libère vraiment plus de saveur, « les fûts peuvent encore servir de récupérateurs d'eau et finir ainsi tranquillement leurs jours au jardin. » (Kohler, 2016).

D'autres ont vu leur cycle de vie se prolonger au travers de l'art ou du mobilier.

Effectivement, de nombreux artistes-peintres jouent de leur créativité en présentant d'anciennes barriques en œuvres d'art (Margot, 2014b, p. 27-38). Des mobiliers originaux récupérés de fûts anciens apparaissent également. La particularité de ces meubles est qu'ils « racontent une histoire : celle des grands crus. » (Margot, 2014b, p. 39). En effet, un dirigeant d'une entreprise spécialisée dans le domaine explique que : « Malgré un ponçage très fin et un vernis appliqué soigneusement, les tanins entrés au cœur du bois ressortent et, selon les crus, affichent des couleurs extraordinaires. » (Margot, 2014b, p. 39). De plus, il précise qu'en fonction de la provenance des barriques, il identifie chaque meuble par le nom du cru qu'il a contenu (Margot, 2014b, p. 39).

Henry Work, auteur du livre *Wood, Whiskey and Wine : A history of barrels* confirme cet usage dans l'art et le mobilier. Toutefois, il semblerait que les artistes et les fabricants rencontrent certaines barrières : « Malheureusement, ils finissent par découvrir que leurs efforts créatifs justifient rarement les prix qu'ils doivent demander pour leurs luttes à traiter les formes bizarres des tonneaux, l'absence de tailles standardisées et les composants gênants. »¹⁷ (ma traduction) (Work, 2014, p. 206). L'auteur rajoute en parallèle que les tonneaux actuels ne font plus partie de la catégorie « écoemballage » (Work, 2014, p. 206). Le passage des cercles en bois de l'époque, qui entourent le tonneau, à des cercles en acier, explique notamment cette transition. Il souligne aussi le fait que de nombreux fûts finissent soit jetés dans les rues, les rivières ou les mers, soit brûlés et utilisés comme bois de chauffage. Néanmoins, comme le bois est biodégradable, il se décomposera avec le temps sans avoir un grand impact sur l'environnement comme pourrait avoir les emballages plastiques par exemple (Work, 2014, p. 205-206).

¹⁷ "Unfortunately, they eventually find that their creative efforts rarely justify the pieces the prices they need to ask for their struggles to process barrels' odd shapes, lack of standardized sizes and awkward components." (Work, 2014, P. 206)

1.4. BILAN DE LA REVUE LITTÉRAIRE

Dans le cadre de ce travail, nous retenons de ces recherches, les éléments suivants :

Section 1 : la stratégie et le modèle d'affaires

- Un diagnostic stratégique permet d'identifier les forces, faiblesses, menaces et opportunités d'une entreprise ;
- Une entreprise se distingue de la concurrence par un avantage concurrentiel qui se traduit principalement par une maîtrise des coûts ou par une différenciation ;
- Le contexte sociétal exige aujourd'hui une approche circulaire plutôt que linéaire de l'économie ;
- Il existe un outil qui intègre les trois piliers du développement durable : le *Business Model Canvas* durable.

Section 2 : le concept de l'*upcycling*

- Le principe de l'*upcycling* est d'offrir une valeur supérieure à la valeur initiale de l'objet ;
- Le processus de revalorisation d'un objet usagé se concentre sur l'esthétique et sur le détournement d'usage ;
- L'ensemble des composants de l'objet usagé est recyclé ;
- L'*upcycling* se distingue du recyclage classique et du concept de *Do It Yourself* (DIY) ;
- Les recherches littéraires sont fragmentées et n'aborde que très peu l'*upcycling* dans le domaine artisanal ;
- Le terme d'*upcycling* est nouveau mais la démarche en elle-même n'est pas novatrice ;
- La démarche annonce des avantages sur les trois dimensions du développement durable ;
- Au niveau des avantages : la démarche élimine la notion de déchet, le prix d'acquisition des matières usagées est faible et il y a une notion d'attachement à l'objet initial et une volonté de prolonger sa durée de vie ;
- Au niveau des inconvénients : les objets upcyclés individuels ont un statut de niche, ils ne peuvent pas être encore produits à grande échelle, il est difficile de les positionner sur le marché et l'accès à la matière peut être difficile.

Section 3 : le tonneau en bois

- Le tonneau en bois de chêne a des valeurs historiques et symboliques ;
- Le tonneau est associé aux civilisations du vin depuis des siècles ;
- Le bois de chêne apporte de la valeur au vin grâce à ses propriétés chimiques ;
- Le bois de chêne dispose de qualités mécaniques et chimiques ;
- La fabrication d'un tonneau est un art traditionnel ;
- Le prix des tonneaux est élevé ;
- Le cycle de vie du bois de chêne depuis la forêt jusqu'à la tonnellerie est long ;

- Le cycle de vie en cave est court ;
- Les composants annexes qui constituent le tonneau catégorisent ce dernier en emballage non écologique ;
- Le bois de chêne est biodégradable ;
- En fin de vie, le tonneau est utilisé comme jardinière, bois de chauffe ou comme un objet d'art ou de mobilier. Il peut également être un déchet délaissé dans les rues ou autres ;
- La barrique en mobilier : la valeur principale du meuble se traduit par le vin que la barrique a contenu durant des années ;
- La forme complexe des tonneaux rend leur manipulation difficile dans le domaine artisanal.

CHAPITRE 2 - DIAGNOSTIC INTERNE

Nous débutons ce travail par une analyse de la situation actuelle. Ce deuxième chapitre porte donc sur un diagnostic interne de Dionysia et vise à comprendre le fonctionnement de l'entreprise à travers une analyse de son modèle d'affaires actuel, puis de sa chaîne de valeur. Ainsi, la première section présentera synthétiquement le profil de l'entreprise. La deuxième section s'intéressera au modèle d'affaires actuel de la start-up ainsi qu'à ses forces et ses faiblesses. La troisième section examinera la chaîne de valeur de l'entreprise en relevant ses éventuelles sources d'avantages concurrentiels. Puis, nous terminerons ce chapitre par une conclusion générale.

2.1. FICHE SIGNALÉTIQUE DE LA START-UP

Cette première section présente Dionysia à travers une fiche qui synthétise les informations clés sur la start-up :

Tableau 1 - Présentation de l'entreprise Dionysia

<i>Raison sociale</i>	▪ Dionysia SNC
<i>Date de création</i>	▪ 05.12.2016
<i>Siège</i>	▪ 3960 Sierre
<i>Statut juridique</i>	▪ Société en nom collectif
<i>Taille de l'entreprise</i>	▪ Microentreprise : pas d'employés, seul les deux fondateurs.
<i>Directions</i>	▪ Aurélie Nanchen à 50% ▪ Nicolas Fontaine à 50%
<i>Taux d'activités</i>	▪ Les fondateurs sont actifs à hauteur de 20% chacun dans l'entreprise
<i>Chiffre d'affaires 2019</i>	▪ CHF 45'000 env.
<i>Domaine d'activités</i>	▪ Fabrication de meubles
<i>But</i>	▪ Création de meubles et de décorations artisanaux issus de fûts de chêne recyclés
<i>Mission</i>	▪ « <i>Nous travaillons avec la volonté de créer des meubles design et éco-responsable.</i> » (Dionysiacreation, 2020).
<i>Date clés</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Début 2016 : une photo d'une barrique personnalisée découverte sur <i>Pinterest</i> a été le déclenchement de la création de Dionysia ▪ Décembre 2016 : <ul style="list-style-type: none"> - Création officielle de Dionysia en tant que société en nom collectif - 1^{er} article de presse dans le journal <i>Le Nouvelliste</i> - 1^{ère} création : une barrique lumineuse pour une cave valaisanne renommée ▪ 2017 : location d'un atelier de fabrication à Sierre

- **Septembre 2018** : livraison d'une création à un politicien suisse
- **Décembre 2018** : 1^{er} grand mandat pour un restaurant à Zermatt (VS)
- **Février 2019** : création du site Internet

Source 6 : données de l'auteur

2.2. LE MODÈLE D'AFFAIRES ACTUEL DE DIONYSIA

L'objectif de cette deuxième section est de décrire le modèle d'affaires actuel de Dionysia. Le but étant, par la suite, d'identifier les possibilités d'amélioration et de développement du modèle économique. Pour se faire, nous allons dans un premier temps définir l'outil du *Business Model Canvas* (BMC) ainsi que ses neuf composants. Dans un deuxième temps, nous formulerons le modèle commercial actuel de Dionysia à l'aide du BMC et les neuf blocs qui le composent seront présentés et expliqués séparément. Enfin, nous terminerons l'analyse en exposant les forces et les faiblesses constatées du modèle d'affaires actuel.

2.2.1. Définition du Business Model Canvas

Le *Business Model Canvas* (BMC) est un outil conceptuel élaboré par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur. Il sert à présenter d'une façon visuelle et synthétique le fonctionnement d'une activité économique sur la base de neuf blocs expliqués ci-dessous (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 1-41) :

- 1) **La segmentation clients** : qui sont les clients de cette offre et quels sont leurs besoins ?
- 2) **La proposition de valeur** : quelle est la valeur ajoutée ou l'utilité proposée par l'entreprise à ses clients ?
- 3) **Les canaux** : de quelle manière l'offre est-elle distribuée et communiquée auprès des clients ?
- 4) **La relation client** : quel est le type de relations établi avec la clientèle ?
- 5) **Le flux de revenus** : quels sont les flux monétaires provenant de la clientèle ?
- 6) **Les ressources clés** : quels sont les moyens humains, physiques, intellectuels, financiers dont disposent l'entreprise pour assurer son activité économique ?
- 7) **Les activités clés** : quelles sont les activités principales qui garantissent le bon fonctionnement du modèle ?
- 8) **Les partenaires clés** : qui sont les partenaires essentiels qui aident l'entreprise à ce que le modèle fonctionne ?
- 9) **La structure des coûts** : quels sont les coûts encourus pour exploiter le modèle ?

Comme nous l'avons vu dans la revue littéraire, il est également possible de rajouter deux blocs supplémentaires qui tiennent compte des aspects environnementaux et sociaux (CASE, 2018).

Les questions suivantes peuvent nous aider à compléter ces deux blocs : quels sont les coûts environnementaux et sociaux causés par le modèle d'affaires ? Existe-t-il des ressources non-renouvelables ou encore quelles activités clés utilisent beaucoup de ressources ? Quels sont les bénéfices générés par le modèle ? À qui profitent-ils ? Peut-on les transformer en proposition de valeur ?

2.2.2. Analyse du modèle d'affaires actuel de Dionysia

Le schéma du BMC de Dionysia se trouve à l'annexe IV.

2.2.2.1. PROPOSITION DE VALEUR

Sur le site Internet de Dionysia, la start-up met en avant trois propositions de valeur : « *upcycling* », « travail artisanal » et « personnalisable » (Site web Dionysiacreation, 2020).

En effet, Dionysia offre une gamme de mobiliers et d'objets décoratifs artisanaux et personnalisables, conçus à partir d'anciennes barriques de vins en chêne. Cette gamme a pour fonction d'aménager un espace avec originalité. Elle se décline en quatre catégories de produits : les tables, les tabourets, les sièges et les objets décoratifs. Chacune de ces catégories détient différents modèles. L'entreprise propose aussi bien des pièces d'intérieurs que d'extérieurs.

Certains des meubles comme les tables, les tabourets et les fauteuils sont fabriqués en petite série et pour lesquels, un faible stock existe. D'autres sont fabriqués uniquement sur commande. L'entreprise travaille également sur des projets uniques dont les idées ont été suggérées par les clients.

Au niveau de la proposition de valeur de Dionysia, les trois valeurs précitées se justifient de la manière suivante :

a) *Upcycling*

Dans ce contexte, le terme d'*upcycling* se réfère à la revalorisation d'anciennes barriques en mobiliers et en objets décoratifs design. La **revalorisation** de la barrique ainsi que sa transformation en mobiliers s'effectuent sur plusieurs aspects.

Au niveau de la **forme** du produit final, Dionysia conserve soit la structure du tonneau soit déstructure totalement l'objet (Erard, 2019). Cependant, la forme arrondie des planches du tonneau est conservée (Erard, 2019).

Au niveau de la **fonction initiale** du tonneau, celle-ci sera détournée c'est-à-dire qu'il ne servira plus à contenir du vin mais à servir de meubles ou de décorations. Pour se faire, certains meubles sont fabriqués uniquement avec des éléments provenant d'un tonneau, d'autres nécessitent l'ajout de métal ou de verres qui seront travaillés par des partenaires externes (Erard, 2019).

Au niveau de l'**aspect esthétique** du produit final, la couleur du bois des planches externes du tonneau peut varier mais l'entreprise choisit généralement de rester dans des nuances brunes

traditionnelles. Par contre, la coloration rouge naturellement présente sur le bois des planches internes du tonneau est conservée (Erard, 2019). En effet, l'entreprise n'achète actuellement que des tonneaux qui ont servi à contenir du vin rouge. De cette manière, l'entreprise souhaite rendre hommage au patrimoine vinicole valaisan (Erard, 2019). De plus, la forme arrondie des planches du tonneau ainsi que la coloration rouge du bois sont considérés, par la start-up, comme sa signature (Erard, 2019).

Enfin, l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la durabilité (Nicolet & Challandes, 2019, p. 41-43). Dans cette logique, en plus de recycler des objets en fin de vie, elle s'engage à travailler avec des entreprises locales, à utiliser des produits de traitement naturels et à assurer la longévité de ses meubles. Plus précisément, elle propose à ses clients, un service de réparation ou de modification du produit final, après un certain temps d'utilisation. Elle souhaite ainsi promouvoir au maximum l'utilisation à long terme de ses meubles (Nicolet & Challandes, 2019, p. 41-43).

b) Travail artisanal

Chaque création a été réalisée à la main. En effet, l'entreprise réalise le travail du bois, du ponçage au sciage, à la main et à l'aide de quelques outils mécaniques (Erard, 2019). A contrario, les structures métalliques ou les mécanismes horlogers notamment, sont conçus par des entreprises externes et locales. De cette manière, l'authenticité et la qualité des meubles sont assurés par le savoir-faire de Dionysia et par les compétences d'entreprises externes.

En outre, l'entreprise bénéficie d'une valeur ajoutée naturelle qui garantit autant la qualité de ses créations que leur authenticité (Nicolet & Challandes, 2019, p. 41-43). Il s'agit d'une part, de la structure naturelle du bois de chêne qui ne sera jamais la même d'un produit à un autre. D'autre part, la fabrication d'un tonneau exige l'utilisation d'un bois de qualité (Margot, 2014a, p. 25-26), la main de l'Homme et un savoir-faire (Dubrion & Nocq, 2014, p. 114). De plus, le chêne est un bois résistant dont la durée de vie est longue (Dubrion & Nocq, 2014, p. 73). Chaque barrique est alors unique et de qualité. D'ailleurs, nous pouvons apercevoir le sceau du tonnelier sur les fûts achetés par Dionysia, qui garantit la qualité de fabrication de la barrique.

Nous constatons donc que l'unicité et la qualité, dans ce contexte, sont présents depuis l'extraction du chêne jusqu'à la fabrication du produit final, soit des meubles.

c) Personnalisation

La personnalisation du meuble passe par l'ajout de logos, de gravures, de couleurs, de luminaires ou de motifs spécifiques. La modification des dimensions de l'objet ou l'ajout de nouvelles fonctions à l'objet sont également possibles. Par exemple, le client peut demander à ce que la taille d'une pièce spécifique de la gamme soit ajustée ou que l'objet soit complété par des étagères ou autres. Cette personnalisation s'applique à la gamme de produits existants ainsi qu'aux nouvelles créations issues de la demande des clients. L'implication du client dans la réalisation de la création est alors

élevée. Effectivement, l'entreprise travaille en étroite collaboration avec le client, depuis la demande de devis à la fabrication du produit final, afin de répondre au mieux à son besoin.

2.2.2.2. SEGMENT-CLIENT

D'après l'entretien semi-directif avec le mandant, la clientèle de Dionysia est majoritairement professionnelle. Elle se compose de producteurs de vin, de bars et de restaurateurs qui souhaitent équiper leur espace de vente. Au niveau des clients privés, ceux-ci sont constitués principalement d'amateurs de vin, de passionnés de vin et de personnes sensibles au concept. Il peut également s'agir d'individus cherchant à offrir un cadeau et être touchés par l'originalité de l'offre.

Jusqu'à présent d'après les informations récoltées auprès de Dionysia, les clients qui ont passé commande se situent à 80% en Valais et les 20% restants proviennent du canton de Vaud et de cantons alémaniques.

2.2.2.3. CANAUX DE DISTRIBUTION ET DE COMMUNICATION

Les canaux de distribution de l'offre s'effectuent de différentes manières. Il peut se faire par le biais du site Internet de l'entreprise. Le client passe alors commande au moyen d'un formulaire de contact en ligne. Les clients peuvent aussi commander par téléphone, par e-mail directement ou encore lors des stands d'exposition à des événements.

Au niveau des canaux de communication, l'entreprise assure sa visibilité sur plusieurs canaux. Premièrement, elle dispose d'un site Internet qui est régulièrement mis à jour. Elle est aussi présente sur les réseaux sociaux tels que Facebook et Instagram. Elle a recours, de même, aux *newsletters* mais uniquement à destination des clients professionnels pour l'instant.

Deuxièmement, elle expose ses créations lors d'événements viticoles régionaux ou nationaux comme les Jardins du Vin de Sion et de Berne ou encore, le salon Vinea à Sierre.

Troisièmement, les deux fondateurs accordent des entretiens à la presse suisse mais également française. Nous pouvons citer, par exemple, des articles dans le magazine *Vinum Swiss Wine* (Vinum Swiss Wine, 2018, p. 18), *l'Essor Loire* (Joanou, 2019) ou encore *Terre & Nature* (Erard, 2019).

Finalement, le bouche-à-oreille et la promotion indirecte grâce aux partenaires-clés apportent aussi de la visibilité à l'entreprise. Pour illustrer, comme les sous-traitants sont généralement de petits indépendants locaux, ces derniers partagent leur travail sur leurs réseaux sociaux ou leur site Internet. Cela procure indirectement de la publicité à Dionysia.

2.2.2.4. RELATION-CLIENT

Le type de relation entretenu avec les clients est basé sur une relation personnelle et sur la cocréation. En effet, en proposant un service de personnalisation et en vendant directement le produit, l'entreprise est en contact direct avec son client afin de récolter leurs idées et leurs besoins.

Le client est alors un *prosumer* soit un producteur-consommateur (Racquez, 2014, p. 165) qui participe et donne son avis sur la conception du produit. Ils créent ensemble le produit final. Nous parlons alors de co-crédation (Racquez, 2014, p. 165). Le client partage son besoin à travers des échanges avec Nicolas Fontaine et ils analysent ensemble la faisabilité du besoin du client.

2.2.2.5. RESSOURCES CLÉS

Les ressources clés nécessaires au bon déroulement de l'activité de l'entreprise peuvent se regrouper en quatre catégories :

a) Ressources humaines

À ce jour, l'entreprise est composée uniquement des fondateurs de la start-up : Aurélie Nanchen et Nicolas Fontaine. Leur taux d'activité est adapté à la demande et ils collaborent de manière complémentaire. Effectivement, Aurélie Nanchen s'occupe généralement des activités de fabrication alors que Nicolas Fontaine gère la communication et les relations commerciales. Néanmoins, il n'est pas exclu que leur rôle s'inverse pour certaines activités. Les partenaires clés sont aussi une ressource indispensable. En effet, la start-up acquiert ses matières premières auprès de fournisseurs locaux et sous-traite des parties du processus de fabrication à des entreprises externes et locales. La première raison qui explique la sollicitation d'entreprises externes est que certaines parties du produit exigent un savoir-faire et des compétences spécifiques. La deuxième raison est que sous-traiter est plus rentable pour l'entreprise que d'investir dans des nouveaux équipements, machines et personnel qualifié. Il s'agit d'une petite structure dont les moyens financiers sont encore limités.

Finalement, les fondateurs disposent d'un solide réseau de relations, car ils sont tous deux engagés dans diverses activités à côté de la société. Cela leur permet de gagner en crédibilité auprès de nouveaux partenaires et d'avoir accès plus facilement à des prestations. Par exemple, leur réseau leur a permis d'obtenir un stand d'exposition gratuitement lors d'une manifestation vitivinicole.

b) Ressources intellectuelles

Pour rendre les créations attractives, le design est primordial. Pour se faire, des compétences en termes de créativité et de savoir-faire sont nécessaires. En effet, la forme spécifique des tonneaux peut être difficile à manipuler et demande une certaine maîtrise.

Enfin, la start-up dispose d'un logo, d'un site Internet et d'une petite gamme de produits qu'elle considère comme une valeur sûre et qui renforce la crédibilité de cette jeune entreprise. Cependant, les créations de Dionysia ne sont pas protégées juridiquement.

c) Ressources physiques

Tout d'abord, la start-up a besoin de se fournir en matière première soit en tonneaux pour fabriquer ses meubles. De nombreux outils, machines et matériaux annexes sont aussi nécessaires pour la revalorisation de la barrique. Ensuite, la société a un atelier de fabrication pour concevoir ses créations et dispose aussi d'un véhicule de livraison.

Finalement, elle détient un faible stock de tonneaux et de produits semi-finis. Cela lui permet de raccourcir les délais entre la commande et la livraison.

d) Ressources financières

Pour assurer une partie de l'achat du matériel nécessaire à la fabrication de l'objet, la start-up demande un acompte au client. En parallèle, l'entreprise dispose de réserves financières car l'ensemble des bénéfices récoltés est injecté à son tour dans les comptes de la société pour l'instant. Ces réserves de liquidités lui permettent d'assurer de futures commandes ou parfois d'investir en marketing. En revanche, elles ne suffisent pas pour investir dans de plus grands projets ou dans de nouveaux équipements par exemple. Les moyens financiers de la start-up restent limités.

2.2.2.6. ACTIVITÉS CLÉS

Les activités principales qui garantissent le bon fonctionnement du modèle sont :

- **L'approvisionnement** : sans matières premières, il devient difficile de concevoir le produit final. La barrique de vin est au cœur de ce modèle d'affaires; c'est-à-dire, que toute l'activité s'articule autour de la revalorisation d'une barrique en bois de chêne.
- **La production** : les activités de fabrication regroupent deux sous-activités de revalorisation de la matière : le nettoyage du tonneau et sa transformation en meuble.
- **La conception** : cette activité permet à l'entreprise de différencier ses produits par leur unicité et leur originalité.
- **Le marketing** : étant une jeune entreprise, Dionysia doit s'assurer de maintenir sa visibilité sur le marché afin de faire connaître son activité et d'acquérir de nouveaux clients.

2.2.2.7. PARTENAIRES CLÉS

Nous allons dresser ici une liste des partenaires clés de la start-up :

a) Sous-traitants :

La start-up sous-traite les activités suivantes à des artisans locaux :

- la création de gravures et de logos ;
- La structure métallique ou de verre des meubles ;
- La structure mécanique des horloges ;
- La conception de plans et des dessins de fabrication ;
- La gestion de la comptabilité ;
- La réalisation de supports publicitaires.

b) Fournisseurs de matières premières

Dionysia s'approvisionne en tonneaux usagés auprès d'une dizaine de producteurs de vin valaisans (Erard, 2019). Actuellement, les tonneaux sont en bois de chêne, de 225 litres environ, ils détiennent tous le sceau du tonnelier qui les a fabriqués et ils n'ont contenu que du vin valaisan.

Cette collaboration n'est pas formalisée c'est-à-dire qu'il n'existe aucun contrat entre les fournisseurs et Dionysia.

c) Autres fournisseurs

La start-up s'approvisionne également auprès de différents fournisseurs locaux actifs dans la quincaillerie. Dionysia y achète principalement des outils, des fournitures et du matériel nécessaire à la fabrication du produit.

2.2.2.8. STRUCTURE DES COÛTS

Les coûts principaux liés à l'activité sont d'une part, les charges marchandises qui contiennent les coûts d'acquisitions de la matière première et du matériel annexe ; d'autre part, les charges pour prestation de tiers qui concernent la sous-traitance de travaux annexes. En 2018, la structure de coûts de l'entreprise¹⁸ se divisait en coûts fixes à hauteur de 6'600 francs suisses, et en coûts variables pour 19'400 francs suisse (cf. annexe VII). À partir des informations fournies par le compte de résultats de 2018, nous pouvons établir les calculs suivants :

Tableau 2 - Tableau de calcul des marges et des coûts

	Valeur	Pourcentage
Chiffre d'affaires	30 000	100 %
Charges variables	19 400	64 % (env.)
Marge sur coût variable	10 600	35 % (env.)
Charges fixes	6 600	22%
Résultat	4 000	13% (env.)

Source 7 : données de l'auteur

Le tableau 2 nous permet de synthétiser les coûts et les marges de Dionysia. D'après nos calculs, les charges variables représentent environ 64% du chiffre d'affaires de 2018 et les charges fixes, 22%.

Si nous déduisons les charges variables du chiffre d'affaires, nous obtenons un montant que l'on appelle la marge sur coût variable. Celle-ci permet de couvrir les charges fixes et nous indique si l'activité de l'entreprise génère des pertes ou des bénéfices (DEFR, 2020a). D'après le tableau 2, nous constatons que le taux de marge sur coût variable se situe à 35% et qu'il excède le taux de charges fixes situé à 22%. Cela signifie que Dionysia couvre ses charges fixes et génère également un bénéfice de 13%. Nous concluons ainsi que l'activité de Dionysia est rentable.

À présent, nous pouvons calculer le montant minimum du chiffre d'affaires que Dionysia doit atteindre pour couvrir ses coûts totaux. Ce montant se nomme le seuil de rentabilité :

$$\text{Seuil de rentabilité} : 6\,600 * 30\,000 / 10\,600 = \text{env. } 18\,680 \text{ francs suisse}$$

¹⁸ Les données issues du compte de résultats de 2018 ont été arrondies à la demande du mandant.

Ainsi, Dionysia doit au moins réaliser 18'680 francs suisse de chiffre d'affaires pour pouvoir payer l'ensemble de ses frais. En dessous de ce seuil, l'entreprise réalise des pertes et n'est plus rentable (Racquez, 2018, p. 315).

Le mandant nous a également donné un aperçu général des coûts directs pour la fabrication du modèle de siège « *Le Baron* ». Les montants sont approximatifs et ne tiennent pas compte de la part de certains coûts comme les frais de transport, la consommation d'énergie ou encore l'amortissement des machines. En effet, le mandant ne dispose pas de ces informations chiffrées et n'est pas en mesure de fournir les unités exactes utilisées dans le processus de fabrication d'une pièce. La majorité du matériel peut servir à la fabrication de plusieurs meubles. Toutefois, ces estimations nous permettent de nous rendre compte de la valeur ajoutée approximative d'un meuble :

Tableau 3 - Estimation du prix de revient approximatif de la fabrication d'un siège *Le Baron*

Désignation matière ou article	Prix de revient approximatif
Tonneau (une pièce)	50.-
Travail du bois sous-traité	300.-
Travail métallique sous-traité	800.-
Peinture	20.-
Huile et vernis	30.-
Autres (vis, colle, crochets, spray)	40.-
Total prix de revient par unité	1'240.-
Prix de vente	1'800.-
Marge brute	560.-

Source 8 : données de l'auteur

Le tableau 3 nous indique que le coût d'acquisition de la matière première ainsi que celui du matériel annexe est faible. A contrario, les coûts d'externalisation des travaux annexes représentent les coûts les plus élevés et se situent à plus de 80% du coût de revient. Il est également intéressant de relever que la valeur ajoutée, entre le prix d'achat unitaire de la matière première et le prix de vente du produit final, est fortement élevée.

2.2.2.9. FLUX DE REVENU

Voici les chiffres d'affaires arrondis depuis la création de la start-up fin 2016 jusqu'à décembre 2019 :

Tableau 4 : Chiffres d'affaires depuis 2016 à 2019 de Dionysia

Année	Chiffre d'affaires	Nombre de clients
Fin 2016 à 2017	20 000.-	10
2018	30 000.-	15
2019	45 000.-	20

Source 9 : données de l'auteur

Ces chiffres d'affaires résultent à 100% de la vente de meubles et de décorations réalisés par Dionysia. Après avoir payé les charges dues, les bénéfices sont réinjectés dans les comptes de la société pour l'instant.

Les prix de vente de la gamme de produits sans personnalisation sont fixes et se situent entre 150 et 1'800 francs suisses. A cela s'ajoute les frais de personnalisation si nécessaire. Les prix de vente pour de nouvelles créations, sur demande du client, sont variables et se trouvent entre 300 et 3'000 francs suisses, voire au-delà, tout dépend de la demande. L'entreprise offre également entre 5 à 30% de rabais en fonction du volume de commande.

Depuis fin 2016, les clients existants sont tous de nouveaux clients et n'ont pas renouvelé leurs achats auprès de Dionysia.

Au niveau du paiement, la start-up demande à ses clients, un acompte d'environ un tiers du prix de vente avant de débiter la fabrication de l'objet. Le montant restant est demandé à la livraison. Cet acompte permet d'une part d'assurer les premiers coûts nécessaires à la fabrication de l'objet. D'une autre part, cela permet de garantir que le client ne va pas se désister avant de finaliser son achat et annuler sa commande.

2.2.2.10. BÉNÉFICES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

D'un point de vue social, la sollicitation de partenaires locaux stimule l'économie locale et promeut son savoir-faire. À travers son activité, Dionysia incite également la société à adopter un comportement responsable en offrant des produits durables¹⁹ et en promouvant la réutilisation d'objets usagés plutôt que neufs. Enfin, la start-up revalorise le patrimoine vinicole valaisan en faisant perdurer l'histoire des tonneaux et du vin qu'ils ont contenu, sous autre forme de vie.

D'un point de vue environnemental, l'activité de Dionysia procure les bénéfices suivants :

Air : dû à son volume, le tonneau est récupéré auprès du fournisseur en véhicule. Cependant, l'approvisionnement est effectué actuellement dans un périmètre géographique restreint et local. Les sous-traitants de travaux annexes se trouvent également dans ce périmètre. Ces courtes distances minimisent alors l'impact environnemental. La réflexion est identique pour la livraison des produits finaux. En effet, l'entreprise livre 80% de ses créations en Valais et 20% en Suisse. En parallèle, la start-up utilise, dans la mesure du possible, des vernis et des huiles naturelles qui respectent l'environnement. L'utilisation de peintures n'est pas systématique et dans la philosophie de l'entreprise, n'est pas favorisée, d'où le faible impact des toxines de la peinture dans l'atmosphère.

¹⁹ Nous entendons par produits « durables », des objets qui durent dans le temps.

Energie et eau : le processus de fabrication du produit final demande des ressources comme de l'eau et de l'électricité. Néanmoins, le type de production a une faible empreinte écologique, c'est-à-dire qu'à l'échelle de la production, la consommation d'eau et d'énergie est faible. De plus, l'entreprise n'utilise aucun produit toxique qui pourrait potentiellement polluer les eaux.

Ressources : l'entreprise achète des tonneaux en fin de vie ce qui signifie que la matière première du tonneau, le bois de chêne, a été prélevé en forêt dans son premier cycle de vie. Ainsi, l'activité d'approvisionnement de l'entreprise n'a pas d'impact direct sur l'épuisement des ressources naturelles. En somme, en prolongeant la durée de vie d'un tonneau usagé, l'entreprise diminue l'utilisation de nouvelles ressources naturelles et contribue alors à réduire le gaspillage de ressources.

Enfin, non seulement la solidité et la dureté du bois de chêne (Dubrion & Nocq, 2014, p.73) permettent d'obtenir des meubles durables, mais le service de réparation et de modifications y contribue également. Ce faisant, cette activité réduit le besoin d'achat en nouveaux meubles et dans cette logique, elle diminue l'impact environnemental que pourrait engendrer la fabrication de nouveaux meubles.

Pour terminer, le bois est une ressource renouvelable, biodégradable et absorbe naturellement le dioxyde de carbone présent dans l'air (OFEV, 2014, p. 6). Ces propriétés rendent alors, en partie, le produit final de Dionysia écologique (sans les composants annexes).

2.2.2.11. COÛTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

D'un point de vue social, ce modèle d'affaires ne permet pas, à ce jour, de créer des emplois directs. De plus, cette activité ne dégage pas encore de salaires aux fondateurs. Ces derniers sont alors dans l'obligation d'avoir une activité professionnelle annexe.

D'un point de vue environnemental, les coûts écologiques sont les suivants :

Air : même si le transport s'effectue dans une zone géographique restreinte, il engendre malgré tout un impact écologique. Aussi, l'utilisation de peintures dégage des toxines dans l'atmosphère. Cependant, leurs utilisations restent faibles, car elles sont employées uniquement sur demande du client, puisque l'entreprise préfère jouer sur les couleurs naturelles du bois.

Energie et eau : le nettoyage de la barrique nécessite une consommation d'eau et d'électricité. Les machines ont aussi besoin d'électricité pour fonctionner et il faut de la lumière pour éclairer l'atelier.

Ressources : les composants annexes des produits finaux peuvent être constitués principalement de métal, de bois, autres que celui du tonneau, des verres et des ampoules LED. Dans la mesure du possible, Dionysia réutilise au maximum les cercles en acier qui composent le tonneau, mais le reste des composants est neuf. Contrairement au bois qui est biodégradable (OFEV, 2014, p. 6), le solde des composants ne l'est pas et doit être recyclé.

Le processus de recyclage traditionnel demande malgré tout une consommation en ressources comme l'eau ou l'énergie (OFEV, 2016, p. 29-31).

Déchets : l'entreprise réutilise 80% des composants du tonneau dans son processus de fabrication. Les 20% restants sont constitués de déchets de bois et de déchets d'acier qui terminent à la déchèterie. Au niveau des déchets indirects, l'entreprise utilise de l'emballage à base de plastique pour protéger ses pièces lors de la livraison.

2.2.3. Conclusion de l'analyse du modèle d'affaires actuel

Pour conclure cette section, voici ci-dessous une liste non exhaustive de forces et de faiblesses constatées du modèle d'affaires actuel de Dionysia.

2.2.3.1. FORCES

Proposition de valeur, relation-client et segment de clientèle :

Au niveau de l'offre, le travail artisanal ainsi que la personnalisation rendent les créations uniques. La valeur ajoutée naturelle du bois et du tonneau autorise également de rendre les produits finaux uniques et de qualité. De plus, le principe de détourner l'usage initial du tonneau permet à ce que le produit soit original. Quant à la déstructuration de la barrique, cela a permis d'étendre la gamme de produits et à rendre leur fabrication plus complexe. Cette difficulté de fabrication est une force, car elle réduit le risque de copie de la part des concurrents potentiels et assure, par la même occasion, une certaine exclusivité des produits pour les clients. Dans le sens où, comme certaines pièces sont difficilement reproductibles, le client ne peut trouver la création qu'auprès de Dionysia.

Au niveau de la relation-client, le fait de faire participer le client à la création et/ou à la personnalisation du produit, et de communiquer directement avec lui au sujet de ses besoins, est une source de valeur pour lui. La relation personnelle permet de bien comprendre les besoins de sa clientèle et d'y répondre au mieux.

Au niveau des segments de clients visés, Dionysia se positionne clairement sur un marché de niche spécifique où les clients sont restreints et recherchent des produits spécifiques voire inhabituels. Ce type de marché est rentable, mais il est nécessaire que la demande soit suffisante « *pour maintenir cette rentabilité* » (Racquez, 2018, p. 103).

Canaux de distribution et canaux de communication :

Actuellement, la start-up vend directement ses pièces sans passer par un intermédiaire de vente. Elle vend également ses pièces par le biais de plusieurs canaux. Ce mode de gestion lui permet d'économiser sur les coûts de distribution, puisqu'aucun intermédiaire ne doit être payé. Cela renforce également la satisfaction de ses clients en ayant un contact direct et privilégié avec ces derniers. Quant aux canaux de communication, ces derniers sont variés et permettent d'assurer une visibilité de l'entreprise plus large.

Partenaires clés, activités clés et ressources clés :

En sous-traitant certains travaux, Dionysia bénéficie du savoir-faire et des compétences de spécialistes. L'entreprise apporte ainsi une plus-value à ses produits finaux et assure leur qualité. Concernant l'approvisionnement en fûts, la collaboration avec des producteurs de vins locaux, lui permet de minimiser ses coûts de transport et de bénéficier d'une certaine publicité indirecte. De fait, l'essentiel de sa clientèle est en étroite collaboration avec des caves à vin, nous pensons notamment aux restaurants et aux bars qui sont des canaux de distribution pour les encaveurs. De ce fait, le bouche-à-oreille s'applique, de même pour les fournisseurs et il s'agit donc d'une force.

Au niveau des activités clés (approvisionnement, production, marketing), ces dernières ne nécessitent pas des investissements élevés, hormis la sous-traitance.

Les ressources clés dans leur ensemble sont une force pour l'entreprise mais plus particulièrement le solide réseau de relations que les fondateurs entretiennent en dehors de l'entreprise. Grâce à cela, la start-up a accès plus facilement à des partenariats, le bouche-à-oreille est favorisé et elle bénéficie de certains débouchés pour ses produits.

Structure de coûts et flux de revenus :

Une des forces majeures de ce modèle économique reste le prix d'achat faible de la matière première. Nous observons ainsi une forte valeur ajoutée entre le prix d'achat de la matière et le prix de vente du produit final, en excluant le reste des coûts de l'entreprise (cf tableau 3). Par ailleurs, le chiffre d'affaires est en évolution et celui-ci permet de couvrir les coûts totaux. L'activité ne nécessite pas d'un investissement de départ élevé ni de frais fixes conséquents.

Bénéfices environnementaux et sociaux :

Plusieurs forces apparaissent dans ce bloc. Tout d'abord, il s'agit d'une démarche écologique qui minimise l'utilisation de nouvelles ressources naturelles et qui est porteuse de sens. Nous entendons par *porteuse de sens*, le fait que Dionysia raconte une histoire et partage des valeurs à travers ses pièces. Et puis, l'activité en tant que telle n'est pas fortement consommatrice en énergie et en ressources. Ensuite, elle collabore avec des partenaires locaux et elle génère des emplois indirects dans la région, ce qui contribue à renforcer son image de marque et sa philosophie d'entreprise basée sur l'éco-responsabilité.

2.2.3.2. FAIBLESSES

Proposition de valeur, relation-client et segment de clientèle :

La problématique majeure ici est que les clients sont « éphémères » c'est-à-dire non récurrents et donc non fidèles. L'entreprise se retrouve à devoir constamment rechercher de nouveaux clients. Les délais de livraison sont longs, la production est limitée et l'accessibilité à la matière première à long terme reste en interrogation.

De plus, la proposition de valeur n'est pas communiquée intégralement sur les différents canaux de communication. Enfin, la catégorisation des produits sur le site web porte à confusion. Effectivement, certains modèles ont été intégrés dans des catégories qui ne leur correspondent pas.

Canaux de distribution et canaux de communication :

Au niveau des canaux de distribution, l'entreprise ne communique pas sur ses canaux les différents moyens que le client a pour commander. Cela peut porter à confusion le client qui ne sait pas clairement par quel moyen il peut commander, puisque sur le site web de Dionysia, seule la phrase suivante oriente le client à la commande : « *Pour toutes questions ou informations, n'hésitez pas à nous contacter.* » (Site web Dionysiacreation, 2020). À partir de là, le formulaire de contact apparaît suivi d'un numéro de téléphone et d'un e-mail. D'ailleurs aucune information concernant les événements auxquels l'entreprise participe n'apparaît sur le site web et n'informe de l'éventuelle possibilité d'y commander sur place. Cette information nous est parvenue par le biais de l'entretien semi-directif (cf. annexe II).

Partenaires clés, activités clés et ressources clés :

Un premier constat s'établit au niveau de la dépendance de Dionysia face à certains partenaires. Nous pensons premièrement aux fournisseurs de tonneaux. Effectivement, Dionysia ne collabore actuellement qu'avec une dizaine de fournisseurs (Erard, 2019) et cette collaboration n'est basée sur aucun contrat explicite. Le risque de ne pas avoir accès à suffisamment de barriques et/ou le fait qu'aucun contrat n'assure la transaction de vente remet en cause la pérennité de l'activité à long terme. En parallèle, ce modèle d'affaires s'articule uniquement autour du surcyclage de tonneaux. De ce fait, il dépend fortement de la durée d'utilisation des barriques en caves, c'est-à-dire que tant que la barrique n'est pas considérée comme *usagée* par le producteur de vin, la start-up n'y a pas accès. Ainsi, l'accès à la matière première semble restreint et une certaine dépendance face à celle-ci s'établit. Nous observons également qu'une grande partie des activités de la start-up est sous-traitée. Il en résulte que l'activité de la start-up dépend des délais des sous-traitants et de leur savoir-faire.

Le deuxième constat concerne le fait que l'entreprise ne soit composée à ce jour que de deux personnes. De plus, les fondateurs ne sont actifs qu'à 20% chacun dans l'entreprise. Ces derniers ne peuvent donc pas se consacrer totalement à l'entreprise. Nous imaginons que dans le cas où le rythme de l'activité venait à augmenter, la gestion de l'entreprise deviendrait probablement compliquée.

Pour terminer, la start-up a des moyens financiers limités qui ne lui permettent pas d'entreprendre des investissements conséquents.

Structure de coûts et flux de revenus :

La sous-traitance est le coût le plus élevé de ce modèle et représente par exemple plus de 80% du coût de revient de la fabrication d'un meuble. De plus, toute l'activité de Dionysia ne dépend que d'une seule source de revenu qui est la vente de meubles et d'objets décoratifs. Enfin, les marges sont faibles et les revenus ne sont pas récurrents.

Coûts environnementaux et sociaux :

Le tonneau n'est pas recyclé entièrement. Certains composants ne sont pas exploités comme par exemple les cercles d'acier qui ne sont pas tous réutilisés ou encore, les plateaux circulaires en bois qui couvrent les tonneaux. Il en résulte des déchets de bois et d'acier qui ne correspondent pas à la philosophie de l'*upcycling*, qui comme nous l'avons présenté dans la revue littéraire, demande à ce que l'objet usagé soit sur-cyclé dans sa totalité.

De plus, les composants annexes tels que le verre ou encore l'acier des produits finaux ne peuvent pas être considérés entièrement comme écologiques puisque d'une part, ils ne sont pas biodégradables et d'une autre part, leur recyclage nécessite une consommation en ressources.

D'un point de vue social, cette activité ne permet pas encore d'employer directement des collaborateurs et d'en faire vivre les fondateurs.

2.3. PRÉSENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE DIONYSIA

Cette dernière section traite en détail le bloc « activités clés » du Business Model Canvas. L'objectif est d'analyser la chaîne d'activités de Dionysia à l'aide de la chaîne de valeur de Porter que nous définirons. Puis, nous caractériserons la chaîne de l'entreprise. Enfin, nous tenterons d'identifier l'avantage concurrentiel des activités de la chaîne. Le schéma de la chaîne de valeur de Dionysia se trouve à l'annexe V.

2.3.1. Définition de la chaîne de valeur de Porter

La chaîne de valeur de Porter est un outil de diagnostic interne qui a été créé par Michael Porter en 1985 (Brulhart & Favoreu & Gherra, 2015, p. 85). Cet outil consiste à analyser l'ensemble des activités d'une organisation dans le but d'identifier les sources actuelles et potentielles d'avantages concurrentiels. Ce dernier se traduit par la capacité d'une entreprise à offrir une prestation plus fortement créatrice de valeur que ses concurrents et/ou la capacité à minimiser ses coûts (Brulhart et al., 2015, p. 85-86). La méthode consiste alors à décomposer l'ensemble des activités de l'entreprise en deux catégories : les activités principales et les activités de soutien. Les activités principales regroupent celles qui sont directement impliquées dans la commercialisation d'un produit et qui participent directement à la création de valeur (Brulhart et al., 2015, p. 89-90). Les activités de soutien rassemblent celles qui servent d'appui aux activités principales et sont indirectement impliquées dans la création de valeur (Brulhart et al., 2015, p. 90-91). Puis, après avoir caractérisé et représenté les différentes activités de la chaîne de valeur, il faut identifier les sources d'avantages concurrentiels en analysant la manière dont l'entreprise crée de la valeur au client et/ou génère des coûts pour l'entreprise (Brulhart et al., 2015, p. 94-95).

2.3.2. Caractérisation de la chaîne de valeur de Dionysia

2.3.2.1. ACTIVITÉS PRINCIPALES

Approvisionnement :

L'activité d'achat de matières premières et de divers matériels regroupe quatre sous-activités gérées par Nicolas Fontaine : la recherche de fournisseurs, la négociation du prix d'achat, le transport et le stockage du tonneau, et l'achat de matériels de quincaillerie.

Nicolas Fontaine contacte d'abord une dizaine de fournisseurs (Erard, 2019) qu'il côtoie régulièrement. Si ces derniers ne disposent pas de tonneaux à vendre de suite, il poursuit sa recherche. Une fois le fournisseur trouvé, le prix d'achat est négocié entre 50 et 100 francs suisse maximum. Dans le cas où le fournisseur refuse ce montant, M. Fontaine s'adresse à d'autres vendeurs jusqu'à ce que la vente s'effectue. Le paiement se fait sur place, sans facture. Enfin, le tonneau est amené par véhicule jusqu'à l'atelier de fabrication à Sierre afin d'y être stocké. Cette transaction n'est pas formalisée et d'ailleurs, l'entreprise ne dispose d'aucun contrat formel avec les fournisseurs.

Normalement, l'entreprise achète les tonneaux dès réception de la commande du client dans le but d'avoir le moins de stocks possibles. Cependant, si un fournisseur dispose de plusieurs fûts à vendre, ils seront rachetés pour constituer un stock de réserve. Ce dernier varie entre cinq à dix barriques maximum par année et garantit cinq à dix meubles. Effectivement, il faut un tonneau pour fabriquer un meuble mais tout dépend du meuble en question. Ce stock de tonneau servira ainsi à fabriquer quelques meubles de la gamme en avance et pour lesquels la demande est élevée comme certains tabourets ou certaines tables.

Enfin, l'entreprise achète divers matériels de quincaillerie qui lui sont nécessaires pour la fabrication de ses créations.

Production :

L'activité de production contient deux sous-activités gérées par Aurélie Nanchen : le traitement du tonneau et sa transformation en meuble.

Au niveau de la production, Aurélie Nanchen fabrique manuellement chaque meuble soit à l'unité soit en petites séries. La fabricante produit de trois manières :

- **Fabrication à la commande** : le meuble de la gamme et les composants annexes sont conçus dès réception de la commande-client et spécifiquement pour répondre aux besoins du client.
- **Assemblage et finition à la commande** : une partie du meuble de la gamme (produit semi-fini) est fabriqué à l'avance. Puis, ce dernier est stocké en attente de la commande-client. Lorsque celle-ci est réceptionnée, le produit sera finalisé en fonction des besoins du client. Ce type de production est pratiqué pour des modèles pour lesquels la start-up constate qu'il y a une demande régulière²⁰.
- **Conception à la commande** : la conception et la fabrication d'un nouveau produit final, c'est-à-dire qui n'est pas proposé dans la gamme de produits de Dionysia, est réalisé dès la réception de la commande-client. Il s'agit ici de projets uniques conçus sur la base des idées du client.

Le processus de transformation se divise en deux grandes étapes pour l'ensemble des créations :

- **Nettoyage du tonneau** : à l'aide d'une brosse métallique, la fabricante enlève les premières souillures externes. Puis, elle poursuit le nettoyage en ponçant le bois pour atténuer les dernières tâches externes. Le tonneau sera ensuite lavé à l'eau et stocké dans un endroit sec le temps nécessaire. Cependant, les tâches de vin présentes à l'intérieur du tonneau sont conservées.
- **Transformation du tonneau** : cette étape consiste à métamorphoser la barrique usagée en un meuble ou une décoration esthétique et de qualité. La transformation se passe à trois

²⁰ Nous ne disposons pas de l'inventaire des ventes de la start-up. Cette information provient de l'entretien semi-directif avec le mandant.

niveaux : forme, aspect esthétique, fonction initiale. Effectivement, l'usage du fût est détourné en meuble. Pour que l'utilisateur perçoive ce changement, soit la forme originelle du tonneau est gardée soit elle est modifiée totalement. Dans le premier cas, la structure du fût est préservée. L'artisan joue sur la forme de la pièce et/ou ajoute des composants annexes qui, instinctivement, permet à l'utilisateur de comprendre qu'il s'agit d'un meuble : une étagère, un support, une assise ou encore des pieds de meuble (cf. annexe VIII). Dans le deuxième cas, la forme originale du tonneau est totalement modifiée et/ou des composants annexes sont ajoutés (cf. annexe VIII).

Finalement, le travail du bois ainsi que l'assemblage final (meubles « bruts » + composants) représentent deux à quatre jours de travail. Les composants annexes sont sous-traités auprès d'artisans locaux et le délai d'attente varie entre une semaine et un mois par partenaire.

Vente et marketing :

Les activités de marketing et de vente contiennent deux sous-activités principales gérées par Aurélie Nanchen et Nicolas Fontaine : le traitement des commandes clients et les activités de promotion.

En termes de vente, celle-ci est directe et il n'y a donc aucun intermédiaire de vente entre la start-up et le client final. Nicolas Fontaine est en charge du processus de commande. Il réceptionne la demande d'offre, établit l'offre et échange personnellement avec le client, par e-mail et par téléphone, jusqu'à la validation de la commande. La relation avec le client est donc directe et personnelle. Le but est de comprendre au mieux le besoin du client et de le conseiller. Par exemple, le mandant enverra des croquis de l'objet au client qu'il devra valider. Il va également se concerter avec sa collaboratrice (Aurélie Nanchen) sur la faisabilité de la demande.

En termes de marketing, les fondateurs se chargent de différentes activités de promotion comme alimenter le contenu des réseaux sociaux ou mettre à jour le site web. De plus, comme ils disposent de moyens financiers limités, l'entreprise essaie alors d'obtenir des prestations publicitaires à faibles coûts voir gratuitement. Pour se faire, ils utilisent principalement les réseaux sociaux pour leur communication dont le coût d'utilisation est quasi nul et permet de toucher un maximum d'individus. Ils obtiennent aussi des stands d'expositions gratuitement en échange de créations ou de publicité mutuelle. Enfin, ils profitent aussi de la publicité indirecte et du bouche-à-oreille. En somme, les frais principaux liés à la publicité sont les redevances annuelles du site web et les frais de création des flyers et des pancartes publicitaires pour les stands d'exposition. Ces activités sont externalisées auprès d'une entreprise.

Logistique :

Les activités de logistique sont divisées en quatre sous-activités gérées par Aurélie Nanchen et Nicolas Fontaine : emballage du produit, transport, chargement, déchargement.

La livraison du produit final est effectuée par Nicolas Fontaine et/ou Aurélie Nanchen en personne. Il n'y a aucun intermédiaire de distribution entre la start-up et le client. La pièce est emballée puis chargée délicatement dans le véhicule de livraison pour être acheminée jusqu'au client.

Une fois la création livrée et déchargée auprès du client, l'artisan partage un moment avec le client et prend une photo du produit qu'il postera sur le site Internet ou sur les réseaux sociaux. Le délai de livraison est en moyenne d'un mois, mais peut être au-delà. Il tient compte principalement du temps de fabrication et du délai d'attente des sous-traitants. Le délai de livraison ne peut pas être négocié avec les clients mais les prix et les quantités oui.

Services annexes :

- **Service de personnalisation :** Dionysia offre la possibilité à ses clients de personnaliser et adapter les produits existants de la gamme en fonction de leurs envies.
- **Service de conception sur-mesure :** les clients peuvent proposer leurs propres idées de création à l'entreprise. Cette dernière sous-traite alors la réalisation de plans techniques ainsi que les dessins en trois dimensions (3D) auprès d'une entreprise spécialisée. En visualisant un dessin de la demande en 3D, le client s'assure que l'entreprise répond correctement à ses attentes.
- **Service de réparation et/ou de modification :** dans le cas où un meuble venait à se casser ou si après des années d'utilisation, l'utilisateur souhaite rafraîchir son meuble, Dionysia offre un service de réparation et de modification. Le but étant pour l'entreprise de maximiser la durée de vie de ses meubles et de prolonger le désir de ses clients de les garder pour éviter le gaspillage.

2.3.2.2. ACTIVITÉS DE SOUTIEN

Infrastructure :

Il s'agit ici principalement d'activités comptables et de contrôle qualité. La gestion de la comptabilité est externalisée auprès d'une fiduciaire locale. Concernant le contrôle de qualité, les deux fondateurs évaluent la résistance de chaque meuble par le biais d'un « crash test » qui consiste à tester les fixations et la solidité de la structure globale.

Conception :

Au niveau de la conception des meubles, c'est principalement Aurélie Nanchen qui gère cette activité. Elle s'inspire de créations retrouvées sur Internet et de son imagination. Elle dessine alors divers croquis et élabore plusieurs prototypes en atelier jusqu'à obtenir un rendu satisfaisant. Le produit sera ensuite intégré à la gamme sur l'accord des deux fondateurs. Il s'agit ici d'une activité primordiale, car la fabricante essaie constamment d'élargir la gamme en proposant des produits finaux dont la structure initiale du tonneau a été complètement modifiée. Les produits finaux sont alors plus complexes, c'est-à-dire plus difficilement réalisables dû à la forme atypique initiale de la barrique.

Leur manipulation demande alors beaucoup de patience et de temps pour obtenir un résultat de qualité.

2.3.3. Identification des sources potentiels d'avantages concurrentiels

Pour conclure l'analyse de la chaîne de valeur, nous allons déterminer pour chaque activité les principales sources internes d'avantages concurrentiels en termes de coûts et/ou de création de valeur.

2.3.3.1. ACTIVITÉS PRINCIPALES

Achat de matières premières :

L'achat de barriques provenant de caves valaisannes et qui ont contenu du vin valaisan peuvent être une source de valeur pour le client. De même que le tonneau en tant que tel. Au niveau des sources d'économies, l'approvisionnement local restreint le périmètre géographique à parcourir ; les coûts de transport sont alors réduits. Par exemple, pour l'année 2018, les coûts de carburants se montaient à environ 600 francs suisse (cf. annexe VII). De plus, sachant qu'une barrique neuve coûte entre 600 à 650 CHF (Buss, 2016), la fourchette de prix d'achat d'un fût allant de 50 à 100 CHF est très faible. Enfin, la possession d'un faible stock de certaines pièces limite les coûts de stockage et permet, en parallèle, de diminuer le délai entre la commande et la livraison de ces pièces-là.

Production :

La production artisanale apporte une valeur au client puisque produire en petites séries et à la main, assure la création de pièces uniques et l'accès est limité par le nombre de pièces produites.

Sans compter que le type de production essentiellement axé à la commande permet, de même, de créer des meubles spécifiques et adaptés aux besoins du client. A cela s'ajoute les activités de transformation et de revalorisation ainsi que le savoir-faire des sous-traitants qui apportent une touche authentique à la pièce finale.

La fabrication en petites séries réduit les coûts de stockage et garantit une certaine exclusivité des produits. Mais encore, en demandant un acompte à ses clients avant de débiter la production, l'entreprise évite d'épuiser ses réserves de liquidités. Finalement, l'externalisation de certains travaux de fabrication permet d'économiser en termes de coûts de production comme l'achat de machines spécifiques ou encore effectuer des formations spécifiques liées aux branches métalliques ou autres. Cet argent peut donc être investi ailleurs.

Marketing et vente :

En optant pour la vente directe, l'entreprise est en contact direct avec le client ce qui lui permet de comprendre au mieux le besoin du client. Au niveau de la communication et du marketing, l'entreprise assure sa visibilité à faibles coûts.

Logistique et distribution :

La livraison directe, sans intermédiaire de transport, réduit les coûts de transports.

Services annexes :

Les services annexes proposées sont une source de différenciation pour l'entreprise et représentent une plus-value pour les clients comme par exemple la personnalisation des pièces.

2.3.3.2. ACTIVITÉS DE SOUTIEN

Infrastructure :

En externalisant la comptabilité, Dionysia bénéficie des compétences d'experts en la matière, se focalise sur son cœur de métier et évite des coûts qu'elle aurait dû supporter si elle devait s'occuper elle-même de cette activité.

Conception :

En élargissant sa gamme, l'entreprise offre plus de choix à ses clients et complexifie d'une certaine manière ses produits, puisqu'elle déstructure la forme initiale du tonneau. La complexité de fabrication de certains produits réduit le risque de copie de la part des concurrents et renforce l'unicité de la pièce finale.

2.4. CONCLUSION DU DIAGNOSTIC INTERNE

Dans ce deuxième chapitre, nous avons cherché à comprendre le fonctionnement de l'entreprise à travers l'analyse de son modèle économique. Nous avons relevé les forces et les faiblesses des neuf composants analysés. Nous avons également caractérisé la chaîne de valeur ainsi que les sources éventuelles d'avantages concurrentiels. Le but était donc de faire un état des lieux de la situation actuel afin de pouvoir identifier les axes sur lesquels nous pouvions apporter des pistes d'amélioration et de développement.

Nous retenons de ce chapitre qu'au niveau économique, l'activité est rentable et fortement créatrice de valeur ajoutée. Cette valeur se traduit notamment grâce à la différenciation de l'offre et à la maîtrise des coûts. Effectivement, les coûts fixes et ceux de la matière première sont faibles. Néanmoins, ceux de la sous-traitance représentent les coûts les plus élevés pour ce modèle. Des questions sur l'accessibilité et la dépendance à la matière première persistent également.

Au niveau social, l'offre de Dionysia raconte une histoire et partage les valeurs du patrimoine vinicole valaisan à travers ses pièces. L'activité est aussi créatrice d'emplois indirects et promeut le savoir-faire d'indépendants locaux. Toutefois, elle ne permet pas d'employer directement des collaborateurs, car elle n'est pas encore viable.

Au niveau environnemental, il s'agit d'une démarche écologique qui minimise l'utilisation de nouvelles ressources naturelles et les produits finaux ne sont pas de grands consommateurs en ressources et en énergie. Cependant, la matière première n'est pas revalorisée intégralement et des déchets de fabrication subsistent.

A présent, il nous reste à établir un diagnostic externe dans le but de repérer les opportunités et les menaces à considérer pour assurer le bon développement de Dionysia. Il s'agira donc, tout d'abord, d'analyser les influences de l'environnement externe à l'aide du modèle PESTEL. Puis, une analyse de la structure concurrentielle sera réalisée à l'aide de l'outil des 5(+1) forces de Porter. Nous compléterons le diagnostic externe par un Benchmark afin d'identifier des sources potentielles de diversification ou d'amélioration du modèle économique actuel. Enfin, une enquête auprès de nouveaux fournisseurs potentiels ainsi qu'une analyse de cinq anciens clients nous permettront d'évaluer le potentiel d'approvisionnement respectivement de vérifier la proposition de valeur du modèle actuel.

CHAPITRE 3 - DIAGNOSTIC EXTERNE

Nous venons de décrire et de comprendre la situation actuelle dans le diagnostic interne. À présent, il nous faut observer le marché et le confronter avec le modèle économique actuel pour pouvoir identifier les améliorations nécessaires et le potentiel de développement.

Premièrement, une étude des tendances du marché pour évaluer l'environnement dans lequel l'entreprise évolue sera réalisée à l'aide de l'outil PESTEL. Deuxièmement, une analyse du secteur (5 (+1) forces de Porter) sera effectuée afin de déterminer l'intensité concurrentielle du secteur. Troisièmement, nous établirons une analyse des bonnes pratiques des concurrents mondiaux (Benchmark) qui fournira des pistes éventuelles de diversification et de développement à l'entreprise. Quatrièmement, une enquête auprès de nouveaux fournisseurs potentiels sera établie pour déterminer le potentiel de développement au niveau de l'approvisionnement. Finalement, il nous a fallu rencontrer cinq anciens clients de l'entreprise afin de déterminer si la proposition de valeur énoncée par l'entreprise est en adéquation avec les besoins de ses clients.

3.1. ETUDES DES TENDANCES DU MARCHÉ SUISSE

À l'aide du modèle PESTEL appliqué au niveau Suisse, nous analyserons, dans cette première section, les tendances externes qui peuvent influencer le développement du secteur d'activité et/ou de Dionysia. L'objectif est d'identifier les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise pourrait avoir à faire face. Cette section nous apportera également des informations nous permettant de répondre à notre question de recherche. Voici donc, ci-après, la définition du modèle ainsi que l'analyse.

3.1.1. Définition du modèle PESTEL

Le modèle PESTEL tient compte de six axes d'analyses qui sont les dimensions politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales. Cet outil permet « *de déterminer les caractéristiques générales de l'environnement qui influencent ou sont susceptibles d'influencer significativement le développement de l'entreprise et donc sa stratégie future.* » (Brulhart et al., 2015, p. 30). En somme, le modèle PESTEL nous aide à identifier les facteurs qui pourraient influencer positivement et/ou négativement la performance d'une entreprise.

3.1.2. Analyse PESTEL

3.1.2.1. DIMENSION POLITIQUE

Promotion économique *Business Valais* :

Dans le cadre de la promotion économique du canton du Valais, l'entité *Business Valais* a été créée dans le but d'apporter diverses prestations aux entrepreneurs et entreprises valaisannes notamment en les assistant à travers des aides financières (Canton du Valais, s.d.).

→ *Opportunités* : obtention de nouvelles sources de financement qui peuvent augmenter la capacité d'investissement de Dionysia.

3.1.2.2. DIMENSION ÉCONOMIQUE

Evolution du PIB en Suisse :

Dans la publication trimestrielle *Tendances conjoncturelles* publiée par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) au printemps 2020, la Suisse a connu une croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) de 0,9 % en 2019 (SECO, 2020, p.15). Cependant, dû à la crise sanitaire mondiale provoquée par le virus COVID-19, « [...] la Confédération s'attend à ce que la Suisse tombe en récession en 2020 [...] » (SECO, 2020, P. 18).

En conséquence, le SECO prévoit un déclin de 1,5 % du PIB pour l'année 2020 (SECO, 2020, p. 18). Toutefois, pour l'année 2021 « en raison d'effets de rattrapage, la croissance devrait connaître une forte reprise et atteindre 3,3 %. » (SECO, 2020, p. 18). Cette situation particulière amène à ce que « les ménages jugent leur situation financière moins bonne qu'en moyenne, d'où leur faible propension à faire des achats importants. » (SECO, 2020, p. 4).

→ *Menace* : risque d'une diminution de la demande en meubles pour Dionysia.

Taille du marché des barriques d'occasion dans le monde :

Nous n'avons pas trouvé de chiffres sur le marché des barriques d'occasion pour la Suisse. Néanmoins, d'après le livre *The Shape of Wine : its packaging evolution* d'Henry Work, il semblerait qu'en 2018, plus de 800'000 barriques à vin ont été en vente sur le marché mondial (Work, 2019, p. 218-219). De plus, l'auteur précise qu'il s'agit actuellement d'un marché à fort potentiel qui répond à une forte demande des producteurs de vin puisque certains d'entre-eux n'ont pas les moyens d'acheter des fûts neufs dû aux prix élevés de ces derniers (Work, 2019, p. 218-219).

Un acteur majeur sur ce marché illustre parfaitement l'attractivité de ce marché : l'entreprise française H&A. Cette dernière est spécialisée plus précisément dans la vente et la location de fûts usagés (Niedercorn, 2017). En somme, cette société vend et loue des barriques usagées aux distilleries ou à des particuliers adeptes du bricolage. Leur chiffre d'affaires se montait à plus de 320 millions d'euros en 2019 (H&A group, 2019).

→*Menaces* : la forte demande des producteurs de vin pour des barriques d'occasion réduit la capacité d'approvisionnement pour Dionysia. En parallèle, l'entreprise H&A montre que la location de barriques est une nouvelle solution envisagée par les caves à vin. Si ces dernières louent leurs barriques et n'en achètent plus, alors la capacité d'approvisionnement de Dionysia se réduit également.

Prix d'une barrique d'occasion :

Nous n'avons pas trouvé de sources formelles qui recensent l'évolution du prix des barriques d'occasion. Toutefois, lorsque l'on recherche « *prix de vente d'une barrique d'occasion* », les résultats Google nous ressortent les prix de vente unitaires suivants :

- CHF 150 (Cave du Vallon, 2020)
- CHF 150 (Cave des Lauriers, 2015)
- CHF 100 (Cave Dorsaz, 2020)
- CHF 199 (Franken Spalter, 2020)
- CHF 269 (Do+it Garden Migros, 2020)

Ce qui représente un prix de vente moyen de 173.60.-.

Suite à un échange d'e-mails en date du 3 avril 2020 avec un producteur de vin romand, celui-ci nous expliquait que le « *prix du m3 coupé en forêt [se situe] autour de 500 CHF. Donc même usagé un fût a quand même une certaine valeur résiduelle.* » (Cave romande, correspondance personnelle, 3 avril 2020). Il rajoute que pour fixer le prix de vente d'un fût usagé, celui-ci se base sur le prix du marché du tonneau d'occasion et nous prévient « *il y a de la revente entre vigneron (certains ne veulent que des vieux fûts !)* » (Cave romande, CP, 3 avril 2020). D'après ses dires, le vieux tonneau se revend entre vigneron ou de vigneron à distillerie, ou encore, de vigneron à particuliers (Cave romande, CP, 3 avril 2020). Ces informations pourraient alors justifier les prix de vente unitaires que nous avons identifiés sur Internet.

→*Menaces* : les prix de vente unitaires cités ne s'alignent pas avec les prix que Dionysia acceptent de payer pour un vieux fût.

→*Opportunités* : un tonneau usagé a une valeur résiduelle ; ces prix peuvent servir d'indicateurs à Dionysia lors de la négociation des prix.

3.1.2.3. DIMENSION SOCIALE

Préoccupations environnementales :

Le baromètre des préoccupations réalisé par le Crédit Suisse pour l'année 2019 indique que la protection de l'environnement et les changements climatiques font partie des principales inquiétudes des suisses. Ces derniers la placent en 4ème place, soit une augmentation de 6 points par rapport à l'année précédente. (Rybach, 2019, p. 57)

→*Opportunités* : prise de conscience durable de la population suisse.

Tendance des copeaux de chêne dans la viniculture :

L'Association représentante de la branche vitivinicole suisse *Swiss Wine Promotion* (SWP) estime que « 24 vins sur 30 ont été aromatisés aux copeaux » dans le monde (Swiss Wine, 2016). En effet, il semble que l'utilisation de copeaux de chêne dans l'aromatisation de vins soit plus rentable : le litre de vinification revient à 0.013 centimes le litre alors qu'en barrique il revient à 4,95 fr. (Swiss Wine, 2016). En somme, « *la barrique sera toujours réservée aux grands vins. Par contre, [...] les caves qui font du moyen de gamme, la barrique n'est pas intéressante, [...]. La production de copeaux va donc augmenter.* » (Swiss Wine, 2016).

→ *Menaces* : risque que les producteurs de vin remplacent les tonneaux par des copeaux de chêne, ce qui signifierait une diminution de la matière première pour Dionysia.

Tendance au niveau des préférences de consommation des Suisses :

Les Suisses semblent accorder une grande importance à l'origine des produits et « *recherchent des produits authentiques avec lesquels ils peuvent établir un lien émotionnel.* » (http St.Gallen, 2017, p. 1). Effectivement, ils sont prêts à payer jusqu'à 20% supplémentaire pour un produit régional (http St.Gallen, 2017, p. 2).

Par ailleurs, le consommateur suisse paraît plus enclin à réaliser ses achats en ligne : « *en 2017, 72% des Suisses ont indiqué avoir effectué au moins un achat sur Internet au cours des trois derniers mois, [...]* » (Crédit Suisse, 2020). Néanmoins, 17% d'entre eux continuent de se rendre en magasin par crainte des délais de livraison ou de la sécurité des moyens de paiement (Crédit Suisse, 2020).

→ *Opportunités* : la tendance des produits suisses et authentiques, l'attrait des suisses pour les achats en ligne.

OSEO Valais :

L'œuvre suisse d'entraide ouvrière (OSEO) est engagée dans « *la réinsertion socio-professionnelle de jeunes, d'adultes et de personnes migrantes* » sur le marché du travail (OSEO, 2020). Par exemple, cette organisation a contribué à l'insertion professionnelle de plus de 70% de jeunes valaisans en 2018 (OSEO, 2020).

→ *Opportunités* : devenir un chaînon dans le processus de réinsertion de l'OSEO, engager du personnel et développer ses valeurs sociales.

Le financement participatif ou *crowdfunding* en Suisse :

Le financement participatif ou *crowdfunding* en anglais « *méthode alternative de financement faisant appel à un grand nombre de bailleurs s'effectue généralement via des plateformes internet qui mettent en contact les porteurs de projets avec des contributeurs financiers, le plus souvent des particuliers.* » (DEFR, 2020b).

Selon le rapport *Crowdfunding Monitoring Schweiz 2016* réalisé par la Haute école de Lucerne, CHF 27,3 millions de fonds ont été réunis en Suisse via des plateformes de crowdfunding en 2015 (Dietrich & Amrein, 2016, p. 9). Plus de 90'000 personnes ont accepté de donner ou de prêter leur argent sur ces plateformes (Dietrich & Amrein, 2016, p. 45). Concrètement, en Suisse, il existe la plateforme *wemakeit* qui se prétend être « *la plateforme au taux de réussite le plus élevé au monde* » (*wemakeit*, s.d.).

→ *Opportunités* : récolter de nouvelles sources de financement et envisager des investissements plus conséquents.

« Toutuncanton » et « Valaisurprenant » :

Le site internet *toutuncanton.ch* est un portail d'actualités, de petites annonces et une boutique couvrant la région du Valais. Les clients peuvent commander des produits de différents commerçants régionaux. Le site a une communauté de 5194 abonnés sur le réseau social Instagram (profil Instagram *toutuncanton.ch*, 2020) et 16519 sur Facebook (profil Facebook *toutuncanton*, 2020).

Aussi, nous pouvons citer le site internet *valaisurprenant.ch*. Le site, créé en 2019, a rédigé une centaine d'articles sur divers sujets par genre et par régions.

Ces deux structures proposent une prestation similaire de la promotion des entreprises locales et régionales du Valais. L'intérêt de les solliciter semblent la gratuité ainsi que le public cible.

→ *Opportunités* : promotion et visibilité avec des partenaires sur internet et leurs réseaux sociaux

3.1.2.4. DIMENSION TECHNOLOGIQUE

Des barriques « toastées » :

L'entreprise valaisanne *Procave-Viniseservices SA* a mis en place un nouveau processus breveté nommé *R-Toasting* qui « *consiste en un rabotage intérieur sur quelques millimètres et un chauffage léger de la barrique.* » (Muller, 2017). Autrement dit, il s'agit d'un processus qui permet de recycler des fûts usagés en prolongeant leur durée de vie en cave (Muller, 2017). En effet, « *un fût de chêne neuf coûte au bas mot 1000 francs. Sa durée de vie est trois ans en cave, [...] cela constitue un poste de dépense important pour un encaveur. [...]* » (Muller, 2017). Cette entreprise promet ainsi de doubler la durée de vie des tonneaux en cave (Muller, 2017).

→ *Menaces* : en prolongeant la durée de vie des fûts pour les caves à vin, la disponibilité des tonneaux se réduit pour Dionysia.

Le « fût carré » :

Inventée en 1997 puis commercialisée à partir de 2001, la société valaisanne *Cybox SA* a créé une barrique en forme rectangulaire et non dans sa forme traditionnelle circulaire (CAVE s.d.). Ce procédé semble offrir « *les mêmes caractéristiques techniques au vin, ou à tout autre spiritueux que le fût*

de chêne traditionnel, [...]. » (CAVE, s.d.). L'entreprise vend à ce jour environ 500 fûts par an et « compte augmenter sensiblement ses ventes, de l'ordre de 5'000 fûts par année, [...] » (CAVE, s.d.).

→*Opportunités* : nouvelle forme esthétique de tonneau à envisager.

3.1.2.5. DIMENSION ENVIRONNEMENTALE

Taux de recyclage en Suisse :

Le taux de recyclage en Suisse est en hausse. En effet, ce dernier est passé de 45% en 2000 à 53% en 2016 (OFEV, 2018), ce qui en comparaison européenne, place la Suisse comme l'une « *des meilleures de cette discipline* » (Swiss Recycling, s.d.).

→*Opportunités* : la population suisse semble accorder une certaine importance au recyclage.

Taux de production de déchets en Suisse :

« *La Suisse produit 80 à 90 millions de tonnes de déchets par an et il est probable que la quantité totale continue d'augmenter à l'avenir.* » (OFEV, 2018). Parmi eux se trouvent les biodéchets tels que les déchets de bois ou les déchets alimentaires. Ces derniers s'établissaient à 5,5 millions de tonnes en 2017 (OFEV, 2018).

Concernant les déchets de bois, l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) préconise « *la réutilisation à l'incinération* » (OFEV, 2019) car cette dernière a « *des effets néfastes sur l'environnement.* » (OFEV, 2019). Cela permettrait « *d'assurer une exploitation optimale de la ressource naturelle bois.* » (OFEV, 2019).

→*Opportunités*: l'activité de Dionysia est basée sur la réutilisation et contribue à réduire la production de déchets de bois.

Plateforme suisse ecco.eco :

La plateforme suisse en ligne ecco.eco regroupe la communauté suisse de fabricants pratiquant la démarche de l'*upcycling*. Elle vise à faire découvrir cette communauté, à informer sur la démarche de l'*upcycling* et à engager les différents acteurs de diverses manières dans cette démarche. Par exemple, elle offre la possibilité de s'échanger des matières gratuitement (ecco.eco, 2020)

Elle tente aussi de mettre à jour un répertoire d'*upcyclers* suisses présents en Suisse romande et en Suisse allemande. Elle dénombre ainsi 15 *upcyclers* en suisse allemande et 12 *upcyclers* en suisse romande (ecco.eco, 2020)

→*Opportunités* : le concept de Dionysia s'aligne avec les prétentions de la plateforme ecco.eco et pourrait être une nouvelle source de visibilité pour la start-up. De plus, cette dernière pourrait envisager de donner ses déchets de fabrication sur la plateforme dans le but de rester en adéquation avec sa philosophie d'entreprise éco-responsable.

3.1.2.6. DIMENSION LÉGALE

L'Ordonnance sur la limitation et l'élimination des déchets (OLED) nous fournit un cadre légal sur la gestion des déchets et vise notamment à « *promouvoir une exploitation durable des matières premières naturelles par une valorisation des déchets respectueuse de l'environnement* » (art.1, let. c, OLED).

→ *Opportunités* : le concept de Dionysia s'aligne avec les dispositions légales suisses.

3.1.3. Conclusion de l'analyse PESTEL

Suite à notre analyse du macro-environnement, nous concluons que le marché suisse est attractif et favorable pour l'activité de Dionysia. L'analyse soulève notamment les avantages écologiques et sociaux du modèle de Dionysia. Nous pensons notamment aux préférences des suisses pour des produits locaux et authentiques, mais aussi à leur intérêt pour le recyclage. Les dispositions légales en termes de déchets et les préconisations de l'OFEV sur la réutilisation s'alignent également avec l'offre de l'entreprise. Néanmoins des influences négatives sont à prendre en compte. Le tableau ci-dessous recense les diverses opportunités et menaces à considérer :

Tableau 5 - Liste des opportunités et des menaces issues de l'analyse PESTEL

OPPORTUNITÉS	MENACES
Nouvelles sources de financement	Chamboulement de l'économie due à la crise sanitaire du COVID-19
Prise de conscience durable des suisses, importance du recyclage, taux de production de déchets	Prix de vente des barriques d'occasion sur le marché supérieurs au prix d'achat accepté par Dionysia
Tendance des produits suisses et authentiques	Risque que les copeaux de chêne remplacent les tonneaux
Nouvelles formes de tonneaux à envisager	Les technologies prolongent les durées d'utilisation des tonneaux en cave
Plateforme suisse d' <i>upcyclers</i>	Essor du marché des barriques d'occasion et du service de location de tonneaux usagés
<i>Crowdfunding</i>	
Structure OSEO	
Promotion et visibilité avec des partenaires locaux	
Achat en ligne	

Source 10 : données de l'auteur

3.2. ANALYSE DE LA STRUCTURE CONCURRENTIELLE

Cette section exposera une analyse de la structure concurrentielle du secteur d'activité de Dionysia. Nous présenterons la définition de l'outil des 5(+1) forces de Porter, puis nous en analyserons le secteur d'activité.

3.2.1. Définition du modèle des 5(+1) forces de Porter

L'analyse de la structure concurrentielle « vise à évaluer l'attractivité d'un secteur d'activité à travers l'étude approfondie de son intensité et de sa structure concurrentielles. » (Brulhart et al., 2015, p. 35). Un des outils qui permet d'évaluer de manière systémique la structure concurrentielle d'un secteur est le modèle des cinq forces concurrentielles de Michael Porter, créé en 1982 (Brulhart et al., 2015, p. 36). L'outil analyse de manière détaillée les cinq forces suivantes :

- **Le pouvoir de négociations/pression des clients** : « capacité à imposer ou à influencer en leur faveur les conditions de l'échange, [...] en termes de prix, de qualité, de quantité, de délai de livraison ou de paiement. » (Brulhart et al., 2015, p. 38-39)
- **Le pouvoir de négociations des fournisseurs** : est déterminé « par leur nombre, leur degré de concentration, le niveau de différenciation des offres et leur capacité d'intégration aval. » (Brulhart et al., 2015, p. 40)
- **Les productions de substitutions** : « regroupent des produits fournis par des entreprises appartenant à une autre industrie [...] [et] remplissent des fonctions et des usages similaires. » (Brulhart et al., 2015, p. 41)
- **Les nouveaux entrants** : regroupent « les entreprises susceptibles de rentrer et de se développer au sein du secteur d'activité. » (Brulhart et al., 2015, p. 44)
- **L'intensité concurrentielle** : « la nature et l'intensité de la concurrence que se livrent les acteurs en place. » (Brulhart et al., 2015, p. 47)

Une sixième force concurrentielle a été intégrée qui est celle du rôle de l'État. Plus précisément, « les autorités publiques, par leurs interventions réglementaires, leurs subventions et aides [...] peuvent favoriser ou contraindre le développement d'un secteur d'activité. » (Brulhart et al., 2015, p. 48).

3.2.2. Analyse des 5(+1) forces de Porter

Par souci de clarté, nous positionnons Dionysia dans l'industrie du meuble puisque cette dernière inclut l'artisanat (Dubler, 2009). Toutefois, les analyses qui suivent se focaliseront plus spécifiquement et uniquement sur les fabricants de **meubles issus de tonneaux**.

3.2.2.1. MENACES DES ENTRANTS POTENTIELS

L'arrivée de nouveaux concurrents dans un secteur peut être limitée par trois grandes barrières à l'entrée (Johnson et al., 2008, p. 69-73) :

Les barrières financières :

Après l'analyse du modèle d'affaires de Dionysia (cf. chapitre 2, section 2.2), nous avons pu constater qu'il n'est pas indispensable de disposer d'un capital de départ très élevé pour se lancer dans cette activité et que les coûts fixes restent bas. Les barrières financières sont ainsi faibles.

Les barrières commerciales :

Au niveau des canaux de distribution, il est très aisé pour une entreprise, qui souhaite se lancer dans cette activité, d'assurer sa distribution de produits, notamment par le biais d'Internet. L'intensité de cette barrière est donc faible. Cependant, un nouveau concurrent devra probablement différencier son offre et se créer une notoriété, chose que Dionysia dispose déjà.

Les barrières de ressources et compétences :

Le diagnostic interne de Dionysia a révélé que l'accès aux tonneaux auprès des fournisseurs peut être lent, dans le sens où l'approvisionnement dépend exclusivement de la durée d'utilisation de la matière en caves. Il faudra donc attendre que le tonneau ne soit plus utile au secteur vitivinicole pour y avoir accès. De plus, ce secteur d'activité ne nécessite pas la maîtrise de technologies spécifiques : un atelier de fabrication, des équipements et outils suffisent. D'ailleurs, il semble qu'aucun brevet n'existe à ce jour pour la transformation de barriques en mobiliers. Un risque que des concurrents reproduisent les créations de Dionysia existe aussi puisque la start-up n'a déposé aucun droit sur ses créations.

Cependant, la manipulation et la déstructuration des barriques nécessitent une certaine maîtrise et un savoir-faire. Le processus de fabrication peut rapidement devenir complexe. Or, Dionysia dispose d'une expérience, d'un savoir-faire mais aussi d'un petit réseau de fournisseurs et de sous-traitants qui lui permet d'avoir un brin d'avance sur les concurrents potentiels. En fin de compte, nous estimons que l'accès à ce secteur d'activité, par des nouveaux concurrents, est relativement facile et les barrières à l'entrée restent faibles. La menace est donc élevée.

3.2.2.2. MENACE DE SUBSTITUTS

Le premier substitut possible est éventuellement la réalisation de mobiliers à partir de fûts métalliques, en inox ou encore en plastique. Les essences des fûts ou ce qu'ils ont contenu, représentent aussi une alternative à l'offre de Dionysia. En effet, il n'est pas exclu de créer des meubles à partir de fûts en mélèze ou en parallèle, de créer des meubles à partir de fûts qui ont servi à contenir du whisky par exemple. Aussi, la location de simples tonneaux décoratifs est également une prestation qui peut substituer l'offre de Dionysia (Kaleidoscope, s.d.). Finalement, des entreprises qui proposent des meubles ou de la décoration « en forme de » tonneaux mais qui ne sont pas issus de véritables tonneaux représente aussi un substitut (vidaXL, 2020). Le risque de voir des produits de substitution supplanter l'offre de Dionysia est alors élevé.

3.2.2.3. POUVOIR DE NÉGOCIATION DES CLIENTS

Comme nous l'avons vu dans le diagnostic interne (cf. chapitre 2, section 2.2.), Dionysia sert autant des clients professionnels que des clients privés. Il s'agit par exemple de restaurants ou de caves à vin respectivement de particuliers, passionnés par le domaine vitivinicole. En se basant sur ces deux types de clientèles, nous pouvons les considérer comme étant nombreux et fortement dispersés. Par exemple, rien qu'en 2016, les points de restauration se comptaient à 3'500 en Valais (Observatoire Valaisan du Tourisme, 2017, p.3). De plus, nous pouvons considérer que les créations de Dionysia sont différenciées, voire uniques, en raison de leur fabrication artisanale et de la caractéristique spéciale de son offre : le tonneau. Par ailleurs, le client ne peut pas trouver facilement une autre entreprise qui propose la même offre. D'après nos recherches, Dionysia ne semble pas avoir de concurrents directs ni en Valais, ni en Suisse romande. De ce fait, nous estimons que les coûts de transfert en cas de changement de fournisseurs sont élevés pour le client.

Cependant, nous pouvons considérer qu'il existe une menace « *d'intégration en amont* » (Brulhart et al., 2015, p. 39) c'est-à-dire que les clients peuvent potentiellement fabriquer eux-mêmes l'offre. En effet, si nous nous référons aux nombreuses pages web ou aux blogs dédiés aux tonneaux en meubles et accessibles à tous et à chacun, nous pouvons aisément supposer que cette possibilité est envisageable. Nous pensons notamment au mouvement du *Do It Yourself* (Diaz, 2019, p.12) qui encourage les passionnés de bricolage à fabriquer eux-mêmes leurs objets ou autre. Pour illustrer, *Do+it Garden Migros*, filiale du groupe suisse *Migros*, propose, sur son blog en ligne, une marche à suivre pour réaliser une table de bar à partir d'un fût (Do+it Garden Migros, 2018). Néanmoins, il s'agit, pour la plupart, de méthodologies à suivre pour des meubles simples de réalisation et dont la complexité est limitée. Il en résulte que les clients de Dionysia disposent d'un faible pouvoir de négociation.

3.2.2.4. POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS

En considérant le secteur de la fabrication de meubles issus de tonneaux à vin, deux types de fournisseurs apparaissent :

- Les fournisseurs de tonneaux, c'est-à-dire dans notre cas, les producteurs de vin ;
- Les fournisseurs de composants de quincaillerie et autres matériels (peinture, huile, ...).

Concernant les fournisseurs de tonneaux, l'association représentante de la branche vitivinicole suisse *Swiss Wine Promotion* compte 600 producteurs de vin en Valais (Swiss Wine, s.d.). En raison du nombre élevé de producteurs de vin et ainsi de tonneaux à acquérir (en partant du principe, qu'ils élèvent tous leur vin en fût de bois), nous estimons que le coût de transfert est faible. Même si le tonneau en tant que tel pourrait être considéré comme une offre différenciée, compte tenu de son caractère unique de fabrication, nous savons que certains tonneaux ont une durée d'utilisation limitée (Gasser, 2015, p. 6). Effectivement, après un certain laps de temps, ces derniers ne disposent plus des propriétés œnologiques recherchées par les producteurs de vin (Gasser, 2015, p. 6). De ce fait, les caves doivent renouveler régulièrement leurs parcs de tonneaux.

De plus, nous n'avons pas identifié de caves à vin actives dans la fabrication de meubles ou d'objets décoratifs en tonneaux. En conséquence, les possibilités d'intégration en aval sont quasi nulles.

Néanmoins, nous estimons que l'offre de fûts usagés s'adresse autant aux particuliers/indépendants souhaitant détourner leur usage, qu'aux producteurs de vin qui n'utilisent que des vieux fûts pour l'élevage de leur vin. Effectivement, il semblerait que les fûts qui ont déjà été utilisés pour l'élevage de vin soient encore utiles pour certains producteurs (Cave romande, CP, 3 avril 2020) et une demande pour ce type de contenants est présente en provenance de différents acteurs sur le marché (Cave romande, CP, 3 avril 2020). En conséquence, il est possible de conclure que les fournisseurs de tonneaux ont un pouvoir de négociation moyen.

À l'opposé, les fournisseurs de matériels de quincaillerie et de matériels de bricolage semblent réduits et concentrés. Pour illustrer, les résultats de Google Map ressortent 76 entreprises de ce genre en Valais (Google Map, 2020). Leur offre étant standardisée et homogène ; les coûts de transfert faibles et l'existence de substituts nombreux, cela nous indique que le pouvoir de négociation des fournisseurs en quincaillerie est élevé.

3.2.2.5. RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS

Le rôle de l'Etat semble ne pas avoir un grand impact sur l'industrie du meuble ni sur les meubles artisanaux issus de tonneaux recyclés.

3.2.2.6. INTENSITÉ CONCURRENTIELLE

Le marché des meubles issus de tonneaux recyclés est émergent et nous ne disposons d'aucun chiffre à ce sujet. Cependant, nous avons effectué des recherches dans le but d'identifier d'éventuels acteurs présents sur le marché **suisse romand**. Nous avons étendu notre recherche au marché romand, car aucun concurrent direct n'a été identifié en Valais.

L'identification des concurrents directs et indirects s'est faite en divisant la gamme de produits de Dionysia en deux catégories : les meubles issus d'anciens fûts de chêne²¹ et les objets décoratifs²² issus d'anciens fûts de chêne. Les raisons sont que nous n'avons trouvé aucun concurrent présent sur ces deux segments en même temps. Nous avons donc séparé les deux catégories de produits pour voir s'il existait des concurrents présents dans ces segments-là (cf. annexe IX).

Pour la catégorie « meubles », nous avons relevé un concurrent potentiel, mais il s'agit d'un particulier qui semble pratiquer cette activité par passion. Effectivement, ce dernier offre ses services par le biais de plateformes en ligne de petites annonces *Joomil.ch* et *topannonces.ch* et aucune indication précise sur son activité et sur ce dernier n'est présentée. Il semble que Dionysia doit faire face à de nombreux indépendants qui proposent ce genre de prestations à titre privé et qui se font connaître par le bouche-à-oreille. Il nous est impossible d'identifier la totalité de ces acteurs

²¹ Les meubles se composent de sièges, de tables et de tabourets.

²² Les objets décoratifs contiennent principalement des luminaires, des horloges, des miroirs et des barriques lumineuses.

par manque d'informations et de temps. Au sujet des concurrents indirects pour cette catégorie, seul un acteur a été identifié et il se situe en Valais. Celui-ci est spécialisé dans la fabrication de meubles issus de fûts industriels en métal. Il s'agit d'un concurrent indirect, car il pratique le même type d'activité d'*upcycling* mais sur une autre matière.

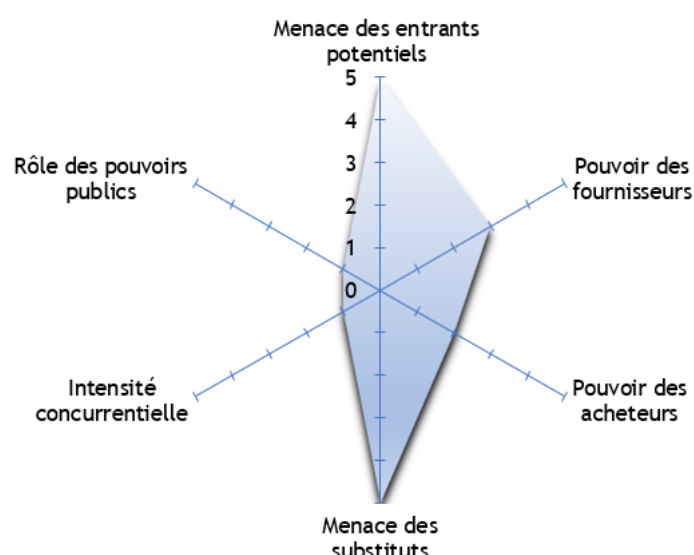
Concernant la catégorie « objets décoratifs », nous n'avons trouvé aucun concurrent direct. Toutefois, cinq concurrents indirects ont été potentiellement identifiés. Nous les considérons comme indirects, car ces derniers sont présents sur un autre domaine d'activités qui est la location de barriques décoratives pour des événements.

Nous concluons cette dernière force en observant que Dionysia ne dispose pas de concurrents directs réels en Suisse romande et que le peu d'acteurs présents ainsi que leur dispersion sur le marché suisse romand rend le degré de concurrence très faible voire inexistante.

3.2.3. Conclusion des 5(+1) forces de Porter

Ainsi, nous avons déterminé que la menace de nouveaux entrants ainsi que celle de substituts est fortement élevée. A contrario, le pouvoir de négociation des clients, l'intensité concurrentielle et le rôle de l'Etat ont été jugé comme faible. Enfin, le pouvoir de négociation des fournisseurs a été considéré comme modéré. La figure ci-dessous illustre ces différentes intensités. Nous avons accordé à chacune d'elle, un degré d'intensité allant de 0 à 5 ; 5 représente un pouvoir ou une menace fortement élevé(e) et inversement (Brulhart et al., 2015, p. 50-51). Ces attributions restent subjectives à l'auteur, mais nous permettent d'avoir une vision globale de l'intensité concurrentielle générale du secteur.

Figure 6 - Le pentagone concurrentiel



Source 11 : adapté de Brulhart & Favoreu & Gherra (2015, p. 51)

Nous pouvons ainsi considérer le secteur de la fabrication de meubles issus de tonneaux recyclés comme attractif car la majorité des forces ont été jugées modérées, voire faibles (Brulhart et al., 2015, p. 50).

3.3. BENCHMARK DES MODÈLES D’AFFAIRES DANS LE MONDE

À présent, voici une analyse des bonnes pratiques dans le monde. Nous avons choisi d’évaluer les bonnes pratiques de concurrents internationaux, car premièrement, l’entreprise ne semble pas connaître de concurrents directs en Suisse romande. Deuxièmement, l’observation du marché international nous permettra d’identifier des pistes d’amélioration et de développement du modèle d’affaires de Dionysia. Nous présenterons d’une part, les résultats de notre analyse du marché international et d’une autre part, nous concluons cette section par l’exposition des bonnes pratiques retenues.

3.3.1. Résultats

3.3.1.1. PAYS ET TAILLE D’ENTREPRISE

Les 18 concurrents analysés proviennent majoritairement des États-Unis, d’Angleterre et d’Australie (cf. annexe X). D’un point de vue général, 67% des structures analysées sont des microentreprises dont l’effectif se situe entre 2 à 10 employés. Dionysia suit cette tendance puisqu’à ce jour, la start-up est composée uniquement de ses deux fondateurs. De plus, 22% des concurrents analysés n’ont qu’un seul employé qui se trouve être généralement l’artisan en question. Enfin, il existe, tout de même, deux structures (11%) qui disposent de plus de 10 employés (cf. annexe X).

Effectivement, le profil type de ces petites structures semble suivre une tendance générale. Il s’agit, pour la plupart, d’entreprises familiales ou d’artisans indépendants qui travaillent avec un groupe restreint d’employés. Seules deux entreprises disposent d’un effectif d’employés relativement élevés : *Motor City Barrels (MCB)* aux États-Unis avec 26 employés (Zoom Information, 2020) et *Cheeky chicks* en Angleterre avec 51 à 200 employés (Profil LinkedIn de Cheeky Chicks Ltd., 2020). Ces derniers nous montrent qu’il est possible d’étendre l’*upcycling* de tonneaux à plus grande échelle.

3.3.1.2. MATIÈRES PREMIÈRES, PRODUITS FINAUX ET PRIX DE VENTE

Dionysia ne sur-cycle actuellement que des tonneaux à vin. Si nous comparons la start-up aux 18 entreprises mondiales analysées, il en résulte que (cf. annexe X) :

- 39% d’entre elles sur-cyclent des tonneaux à vin et d’autres objets issus d’autres matières tels que du métal, du caoutchouc ou du plastique ou encore des objets en bois comme des caisses à vin, du bois recyclé, des planches à roulette dites *skateboards*, des chute de bois, etc.
- 33% ne sur-cyclent que des tonneaux à vin contre 6% qui ne recyclent que des tonneaux à whisky.
- 22% transforment des tonneaux à vin et des tonneaux à whisky.
- 6% utilisent des tonneaux à vin, des tonneaux à whisky et d’autres matières ou objets en bois.

Nous constatons ainsi que les tonneaux à vin dominent l’activité et que les entreprises ont tendance à transformer d’autres matières ou objets en bois, en parallèle aux tonneaux en chêne.

Nous avons aussi remarqué que plusieurs acteurs mettaient en avant le fait que la matière première utilisée est revalorisée à 100% ou à 80%. Lorsque la matière première n'est pas revalorisée à 100%, ils redirigent le client vers des créations issues justement avec les « restes » de la matière. Pour illustrer, ils vendent des parties du tonneau séparément ou alors des décorations murales et des luminaires issus de ces « restes ». Il y a également des collaborations avec des artistes sculpteurs et peintres.

Au niveau des produits finaux, Dionysia propose des meubles et des objets décoratifs. Cependant, d'autres possibilités existent, telles que des montres, des ustensiles de cuisine, des équipements de jeux pour enfants, des accessoires pour bars, des accessoires et logements pour animaux ou encore des décorations murales. Certains n'hésitent pas à vendre leurs créations par distillerie. Par exemple, vous pouvez acheter un meuble issu d'un fût signé *Jack Daniel's*. Encore une fois, certains acteurs communiquent sur le fait que leurs produits finaux sont issus intégralement ou presque, de matières et d'objets recyclés.

Toutefois, nous avons constaté une faiblesse générale : la difficulté à catégoriser les tonneaux upcyclés sur les sites web (cf. annexe VI, colonne *Catégorisation des produits finaux*). Effectivement, il semble que ce type de produits soit de type « hybride » car rattaché à plusieurs catégories. Nous pensons notamment aux tables qui font office de support de table et en même temps de rangement. Vous retrouvez aussi, par exemple, des horloges dans la catégorie « meuble » ou bien des noms de catégories par nature et par fonction : « mobilier, fauteuils et sièges ». Or, les fauteuils et les sièges sont du mobilier. Il devient alors un peu compliqué de naviguer dans toutes ces catégories. Le constat est le même pour Dionysia.

Concernant les prix de vente pratiqués par les concurrents, nous souhaitons présenter dans les paragraphes qui suivent uniquement les prix de vente moyens des catégories de produits semblables à celles que proposent Dionysia²³. Il s'agit donc des tables, des tabourets, des sièges et des objets décoratifs. Les données chiffrées qui suivent restent approximatives et doivent être utilisées à titre indicatif. Elles ont été arrondies au franc le plus proche et converties en francs suisses selon le cours de change proposé par la *Banque Nationale Suisse* en date du 20.05.2020 :

²³ Dans le tableau complet d'analyse à l'annexe VI, colonne *produits finaux et fourchette de prix*, nous avons indiqué les fourchettes de prix des produits vendus par les concurrents mondiaux. De cette manière, le mandant peut avoir un aperçu des niveaux de prix pratiqués pour des produits qu'il ne vend pas dans sa gamme.

Tableau 6 - Présentation du prix de vente moyen par catégories de produits des concurrents

	Tables	Tabourets	Sièges	Objets décoratifs
Prix de vente moyen pratiqué	CHF 656	CHF 536	CHF 528	CHF 716
Prix maximum pratiqué	CHF 1'355	2'250	CHF 1060	CHF 1'765
Prix minimum pratiqué	CHF 280	230	CHF 260	CHF 290

Source 12 : données de l'auteur

Les prix moyens pratiqués se positionnent globalement sur du moyen à haut de gamme. En comparant avec les prix moyens de vente de Dionysia dans le tableau 7, nous constatons que la start-up s'aligne plus ou moins avec ceux du marché. Elle disposerait même, encore, d'une certaine marge de manœuvre pour les tabourets et les objets décoratifs dont les prix moyens restent inférieurs à ceux des concurrents analysés.

Tableau 7 : Présentation du prix de vente moyen par catégories de produits de Dionysia

	Tables	Tabourets	Sièges	Objets décoratifs
Prix de vente moyen pratiqué	CHF 780	CHF 330	CHF 1'325	CHF 690
Prix maximum pratiqué	CHF 1050	CHF 400	CHF 1'800	CHF 1'300
Prix minimum pratiqué	CHF 500	CHF 250	CHF 550	CHF 150

Source 13 : données de l'auteur

3.3.1.3. SERVICES ANNEXES

Dionysia propose un service de personnalisation, de conception sur-mesure et un service de réparation et de modification. L'entreprise suit apparemment les tendances et les pratiques des concurrents mondiaux analysés, puisqu'ils sont **89%** à personnaliser leurs produits finaux, **61%** à proposer un service de conception sur-mesure et **28%** à offrir une garantie après achat (cf. annexe X). Globalement, la tendance constatée est que **22%** des entreprises proposent uniquement un service de personnalisation contre **56%**, qui proposent un service de personnalisation et de conception sur-mesure. **44%** proposent en plus des services énoncés, d'autres services (cf. annexe X). Seule une entreprise ne propose aucune prestation annexe à la fabrication de meubles. Enfin, il est à noter que des concurrents n'hésitent pas à mettre en avant le fait qu'ils sont équipés d'une machine à graver-laser en interne. Ils peuvent alors réaliser des gravures ou autres directement sur place.

Concernant les « autres services annexes », certains ajoutent la possibilité de retourner ou d'annuler leur commande (**17%**). D'autres vont plus loin en diversifiant leur portefeuille d'activités. Autrement dit, certaines structures proposent, en parallèle à leur cœur de métier, un service de location de tonneaux et de produits finaux (**17%**), un service de stockage (**6%**) ou bien un service de nettoyage de tonneaux (**6%**). Le stockage consiste à garder des tonneaux ou des meubles pour des clients en échange d'une certaine somme journalière. Le nettoyage consiste à nettoyer d'anciens

tonneaux pour des clients qui souhaitent eux-mêmes les transformer ou bien qui souhaitent les réutiliser en tant que contenants par exemple.

3.3.1.4. CANAL DE DISTRIBUTION, LOGISTIQUE, DÉLAI DE LIVRAISON ET PÉRIMÈTRE DE LIVRAISON

D'après nos analyses, **100%** des concurrents utilisent la vente directe comme mode de distribution et **22%** utilisent la vente directe et indirecte. Il semble donc que l'activité de vente, dans l'*upcycling* de tonneaux, soit assurée le plus souvent par le fabricant lui-même sans intervention d'intermédiaires.

En comparaison avec Dionysia qui utilise l'e-mail, le téléphone et les événements comme canaux de distribution, les concurrents semblent favoriser principalement les boutiques en ligne (**78%**), le suivi des correspondances par e-mail (**56%**) puis du téléphone (**17%**) (cf. annexe X).

Au niveau des canaux de distribution indirecte, les entreprises collaborent avec différents revendeurs comme des galeries d'art, des boutiques de cadeaux-souvenirs ou alors, elles vendent leurs pièces par le biais du commerce électronique comme Amazon.

Si Dionysia ne jure que par la livraison directe, les concurrents nous informent sur leur site web que celle-ci est majoritairement indirecte. En effet, **22%** font appels uniquement à des entreprises de transports intermédiaires, **6%** livrent directement et indirectement, et les concurrents restants offrent, en plus de cela, la possibilité aux clients de venir chercher la commande sur place. La dimension de l'objet ainsi que le périmètre de livraison semblent être les principaux facteurs qui déterminent le moyen de transport. Par exemple, certains décident de livrer les objets de petites tailles par courrier tandis que les grands objets sont acheminés directement par l'entreprise ou indirectement par une entreprise tierce. Si l'entreprise livre à l'étranger, elle organise la livraison par bateau ou camion puisqu'effectivement, sur 18 concurrents 5 livrent à l'international. Au vu de la taille de ces structures et de la production artisanale, il nous semble remarquable que cette possibilité existe.

Finalement, le délai de livraison moyen des concurrents ne peut être précisé puisque celui-ci varie fortement d'une entreprise à une autre. Effectivement, la personnalisation, la conception sur-mesure ainsi que la disponibilité des stocks sont autant de facteurs qui influent sur les délais. Nous pouvons préciser que, globalement, les entreprises livrent en moins de 15 jours soit 2 semaines environ. Du moment où les facteurs précités interviennent, le délai se rallonge et peut aller d'un à trois mois et demi, ce qui correspond plus ou moins au délai de livraison de Dionysia.

3.3.1.4. CANAL DE COMMUNICATION

Au niveau des moyens de communication employés, l'ensemble des concurrents analysés utilisent leur site Internet, les newsletters, les médias sociaux et les événements pour promouvoir leur activité (cf. annexe X). Un constat intéressant a été relevé en lien avec les médias sociaux utilisés.

La majorité des structures utilisent Pinterest, Youtube et des blogs en ligne pour présenter leurs pièces. Ces derniers ne sont pas adoptés par Dionysia à ce jour. Quant aux événements, il s'agit de spectacles, d'expositions dans des galeries d'art, de foires et de manifestations liées à la promotion de spiritueux.

3.3.2. Conclusion du benchmark des modèles d'affaires dans le monde

Nous terminons cette analyse par l'énumération des bonnes pratiques retenues par critères de comparaison dans le tableau suivant :

Tableau 8 - Liste des bonnes pratiques retenues et issues du Benchmark

Critères de comparaison	Bonnes pratiques retenues
Matière première	<ul style="list-style-type: none"> – Upcycling de tonneaux à whisky, bière ou autres spiritueux – Upcycling de d'autres matières : métal, plastique, caoutchouc, ... – Upcycling de d'autres objets en bois (ex. : caisses à vin) – Intégration de matières recyclées
Produit final	<ul style="list-style-type: none"> – Proposer des ensembles de produits (ex. : tables et chaises incluses) – Ustensiles de cuisines, équipements de jeux ou articles pour animaux – Vente de composants de tonneaux séparément ou les parties non-utilisées du tonneau sont revalorisées en décorations – Vente d'accessoires en plus du produit (par ex. : coussins disponibles en plusieurs couleurs)
Service annexe	<ul style="list-style-type: none"> – Garantie – Location – Nettoyage – Stockage – Bons cadeaux – Machine gravure-laser interne
Canal de distribution	<ul style="list-style-type: none"> – Boutique en ligne – Revendeurs (vente indirecte)
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> – Avoir recourt à des entreprises tierces en fonction des dimensions de l'objet surtout pour les objets de petites tailles comme les décorations
Canal de communication	<ul style="list-style-type: none"> – Pinterest, Youtube, Twitter – Galerie d'art, foires – Concours

Source 14 : données de l'auteur

3.4. ENQUÊTE AUPRÈS DES FOURNISSEURS

Cette section vise à évaluer le potentiel d'approvisionnement au niveau des fournisseurs sur le marché suisse romand. Pour ce faire, nous allons, dans un premier temps, exposer l'objectif général de l'enquête ainsi que la méthodologie. Dans un deuxième temps, nous fournirons les résultats du sous-échantillon analysé. Nous terminerons par une estimation du potentiel d'approvisionnement et une conclusion générale de l'enquête.

3.4.1. Objectifs de l'enquête

Actuellement, Dionysia se fournit auprès d'une dizaine de producteurs de vin valaisans (Erard, 2019). A cet égard, l'entreprise s'interroge sur la possibilité d'étendre ses collaborations dans le but d'assurer son approvisionnement et un développement à plus grande échelle de son activité. Nous avons donc réalisé une enquête auprès d'un panel de producteurs de vin situés en Suisse romande. L'objectif consiste donc à déterminer le nombre de producteurs qui serait disposé à revendre leurs tonneaux usagés à Dionysia afin d'évaluer le potentiel d'approvisionnement. La présentation des résultats se concentre plus particulièrement sur le sous-échantillon des individus qui seraient potentiellement d'accord de revendre leurs anciens tonneaux.

3.4.2. Méthodologie générale de l'enquête

Avant de créer le questionnaire quantitatif, nous nous sommes informés sur le domaine vitivinicole et la tonnellerie à travers la littérature à ce sujet. Ensuite, nous avons créé un questionnaire (cf. annexe XI) de 50 questions à l'aide du logiciel Sphinx. Le choix s'est porté sur celui-ci, car il assure la confidentialité des données. De plus, il s'agit d'un outil précis en termes d'analyses statistiques. Les 50 questions générales ont été réparties en quatre sections, soit : sur la cave, sur les tonneaux, sur le concept de l'entreprise et sur les informations personnelles des répondants.

La base de données fournie par le mandant était initialement composée de 1'424 encaveurs. Celle-ci a été triée dans un premier temps. Nous avons éliminé les producteurs de vin situés hors de notre périmètre de recherche, c'est-à-dire hors suisse romande (Tessin et Suisse alémanique), puis les doublons d'emails et de noms de caves. Après l'application de ces filtres, notre échantillon dénombrait 750 encaveurs.

Par la suite, nous avons envoyé le questionnaire une première fois le 4 mars 2020. Une nouvelle demande a été envoyée le 2 avril 2020. Nous avons obtenu un total de 81 réponses.

Après l'application d'un nouveau tri, l'échantillon s'est réduit à 77 individus (cf. 3.4.3 Plan d'échantillonnage). A partir de ce dernier, nous avons extrait un sous-échantillon qui correspondait aux individus potentiellement intéressés à revendre leurs anciens fûts. Ces derniers s'élevaient à 62. Effectivement, le mandant désire savoir s'il peut envisager de nouvelles collaborations. De ce fait, nous souhaitons présenter directement les résultats qui répondent à sa demande et par la même occasion, à l'un des objectifs de ce travail.

Enfin, nous avons transmis un complément d'enquête (cf. annexe XII) de six questions en date du 10 juin 2020 dans le but de compléter le premier questionnaire. Par manque de temps, nous avons uniquement pu contacter les individus du sous-échantillon composé de 62 individus. Cette enquête complémentaire nous a permis d'estimer le nombre d'anciens fûts que les fournisseurs potentiels détiennent actuellement ainsi que la moyenne annuelle. Nous avons récolté 30 réponses.

3.4.3. Plan d'échantillonnage

3.4.3.1. DÉFINITION DE LA POPULATION MÈRE

Dans cette enquête, la population mère représente les producteurs de vin situés en Suisse Romande, qui utilisent des fûts en bois dans l'élevage du vin. Dans le cadre de ce travail, ces derniers représentent les fournisseurs de Dionysia. L'Association représentante de la branche vitivinicole suisse *Swiss Wine Promotion* dénombre 1'300 producteurs de vin en Suisse Romande et se répartit comme suit (Swiss Wine, s.d.) : 600 (Valais) ; 450 (Vaud) ; 150 (Genève) ; 100 (lac de Bienne, Neuchâtel, Vully). Ces différences de répartition s'expliquent notamment par la surface de leurs vignes (Swiss Wine, s.d.) : 4'804 hectares (Valais) ; 3'775 hectares (Vaud) ; 1'410 hectares (Genève) ; 946 hectares (3 lacs).

3.4.3.2. TAILLE DE L'ÉCHANTILLON

L'échantillon initial se montait à 1'424 caves à vin. Après un tri de celui-ci, il s'est retrouvé à 750 producteurs. Nous avons récolté 81 réponses.

Avant de débiter notre analyse, il nous a fallu contrôler la qualité des réponses et identifier si tous les individus correspondaient à nos critères d'analyse. Il en résulte que deux individus venant des cantons du Tessin et de Lucerne ont été ignorés, car ils ne faisaient pas partie de notre périmètre de recherche. Deux individus supplémentaires, ne disposant pas de fûts en bois, ont aussi été éliminés, puisque notre mandant ne travaille qu'avec des contenants en bois.

Ainsi, l'échantillon s'est réduit de 81 à 77 observations. Avec un échantillon de 77 réponses pour une population de 750 producteurs de vin, il nous faut tenir compte d'une marge d'erreur de 11% pour un intervalle de confiance de 95% (SurveyMonkey, 2020). Les résultats peuvent être généralisés, mais il faudra tenir compte de la marge d'erreur dû au faible nombre de répondants. De ce fait, cette enquête optera pour une approche illustrative plutôt que quantitative.

3.4.3.3. TAILLE DU SOUS-ÉCHANTILLON

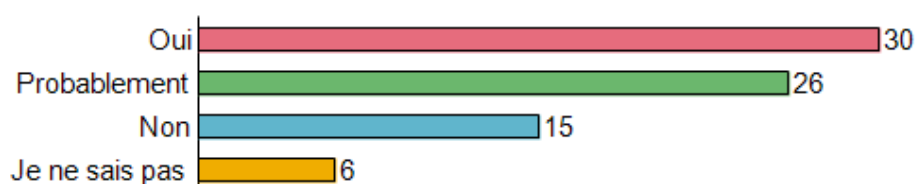
Sur 77 individus, nous avons extrait 62 producteurs de vin qui seraient potentiellement d'accord de revendre leurs anciens tonneaux. Il s'agit des individus ayant répondu : oui ; probablement ; je ne sais pas, à la question « *Seriez-vous prêt à céder vos vieux fûts afin qu'ils soient transformés en mobiliers artisanaux par cette entreprise ?* ». Il faut également tenir compte d'une marge d'erreur de 12% pour un intervalle de confiance de 95% (SurveyMonkey, 2020). La réflexion est identique à celle expliquée plus haut.

3.4.4. Résultats

3.4.4.1 PRÉSENTATION DE LA VARIABLE « CESSION DES ANCIENS FÛTS »

Avant de débiter l'analyse du sous-échantillon, nous souhaitons présenter les résultats liés à la question sur la cession des anciens fûts. Elle sera donc abordée du point de vue de l'ensemble de l'échantillon soit au niveau des 77 répondants.

Figure 7 - " Seriez-vous prêt à céder vos vieux fûts afin qu'ils soient transformés en mobiliers artisanaux par cette entreprise ? "



Source 15: données de l'auteur

Comme nous pouvons le voir sur la figure 7, sur 77 individus, 30 d'entre eux seraient prêts à céder leurs anciens fûts, 26 probablement et 6 ne savent pas. 15 ont répondu formellement non à la question. Ce qui nous fait un effectif de 62 fournisseurs potentiels favorables à la vente, si nous tenons compte des individus hésitants (probablement et je ne sais pas). Les 15 producteurs de vin restants peuvent être catégorisés comme « prospects potentiels à convertir ». Toutefois, il serait intéressant de comprendre les raisons qui expliquent le refus de vendre de ces derniers.

De ce fait, nous avons trouvé judicieux de chercher du côté de l'utilité d'un vieux fût pour les producteurs de vin puisque d'après la revue littéraire, ces derniers n'ont plus grande utilité d'un tonneau après quelques années d'utilisation en cave (Gasser, 2015, p. 6).

Cependant, lorsque l'on observe la figure 8 ci-dessous, nous constatons que l'avis des producteurs sur l'utilité d'un vieux fût est partagé. Effectivement, les répondants sont répartis dans chacune des catégories de manière plus ou moins proportionnée. De plus, le degré d'utilité qui ressort le plus est le degré 3 ce qui représente un degré relativement élevé. Nous remarquons de même, au niveau de la distribution, que la majorité des individus se situent dans des degrés de 3 à 4. Cela signifie qu'un vieux fût a encore une certaine importance après son utilisation en cave.

Figure 8 - Degré d'utilité d'un vieux fût selon les producteurs de vin (1=pas utile du tout et 5=très utile)



Source 16 : données de l'auteur

De plus, si nous croisons statistiquement les deux variables suivantes : « *Seriez-vous prêt à céder vos vieux fûts [...]* » et « *Quel est le degré d'utilité d'un vieux fût* », il en résulte une relation significative entre elles (figure 9). Autrement dit, tous ceux qui seraient prêts à céder leurs fûts, sont ceux dont l'utilité du vieux fût est faible et inversement. Les individus réticents sont donc ceux qui accordent encore une certaine utilité à un fût usagé.

Figure 9 - Influence du degré d'utilité d'un vieux fût sur la volonté de céder ou non les anciens fûts

	5	4	3	2	1	Total
Probablement	3	8	11	2	2	26
Oui	3	3	7	8	9	30
Non	5	3	1	4	2	15
Je ne sais pas	2	2	1	1	0	6
Total	13	16	20	15	13	77

$p = 0,04$; $\chi^2 = 21,69$; $ddl = 12$ (S)

La relation est significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Probablement	11,5%	30,8%	42,3%	7,7%	7,7%
Oui	10%	10%	23,3%	26,7%	30%
Non	33,3%	20%	5,7%	26,7%	13,3%
Je ne sais pas	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%	
Total	16,9%	20,8%	26,0%	19,5%	16,9%

Source 17 : données de l'auteur

Nous avons identifié plusieurs raisons qui pourraient expliquer pour quelle raison un fût usagé est encore utile à une cave.

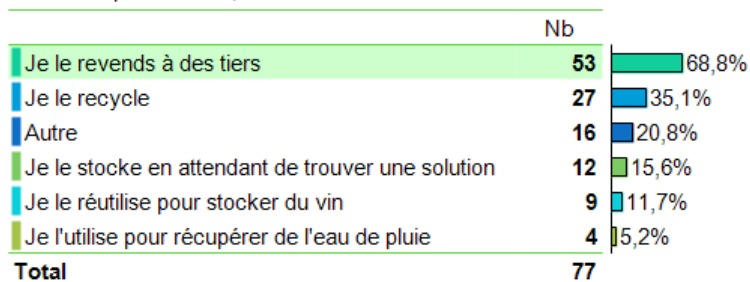
Tout d'abord, il semble que certains producteurs de vin n'achètent que des tonneaux usagés pour l'élevage de leurs vins. Effectivement, suite à un échange d'e-mails avec l'un des répondants, celui-ci explique que beaucoup d'entre eux sont à la recherche de vieux fûts et qu'ils se les revendent entre vigneron (Cave romande, correspondance personnelle, 3 avril 2020). Ces dires sont également repris par l'auteur Work, que nous avons cité dans l'analyse PESTEL. Ce dernier précise que le marché des barriques d'occasion est en plein essor et très prisé par les caves à vin qui n'ont pas suffisamment de moyens financiers pour se procurer des fûts neufs (Work, 2019, p. 218-219). Ensuite, il est également possible que certains producteurs préfèrent utiliser des anciens tonneaux pour lesquels les arômes du bois sont moins présents ; le goût du vin sera alors moins boisé (Piccand, 2018).

Enfin, nous complétons notre interprétation par l'analyse de la question « *Que faites-vous d'un vieux fût ?* » (figure 10). Les réponses présentées à la figure 10 témoignent aussi de l'utilité du vieux fût pour le producteur. Nous voyons effectivement qu'environ 70% des interrogés revendent leurs anciens tonneaux à des tiers qui sont, sans doute, des vigneron ou d'autres distilleries. 35% les recyclent dans le but de prolonger leur durée d'utilisation en cave. 15% choisissent de les

stocker et 5% environ, les utilisent comme récupérateur d'eau de pluie. Enfin, environ 20 % d'entre eux les utilisent d'autres manières (réponse « Autre ») : décoration, cadeaux à la clientèle, bois de chauffage ou encore fabrication de meubles/décorations à titre personnel.

Figure 10 - Usage du vieux fût par les producteurs de vin

Taux de réponse : **100,0%**



Source 18 : données de l'auteur

Ainsi, ces facteurs non exhaustifs pourraient expliquer, en partie, pourquoi certains accordent encore une certaine importance aux fûts usagés et ne souhaitent pas les vendre.

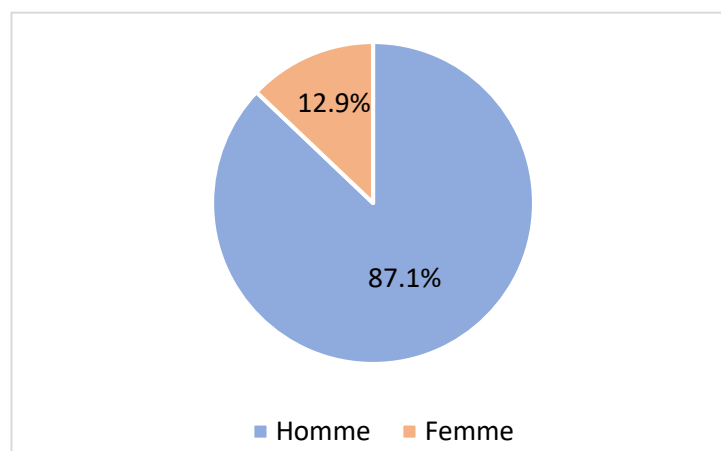
3.4.4.2 ANALYSE DU SOUS-ÉCHANTILLON

a) Informations sur les fournisseurs potentiels

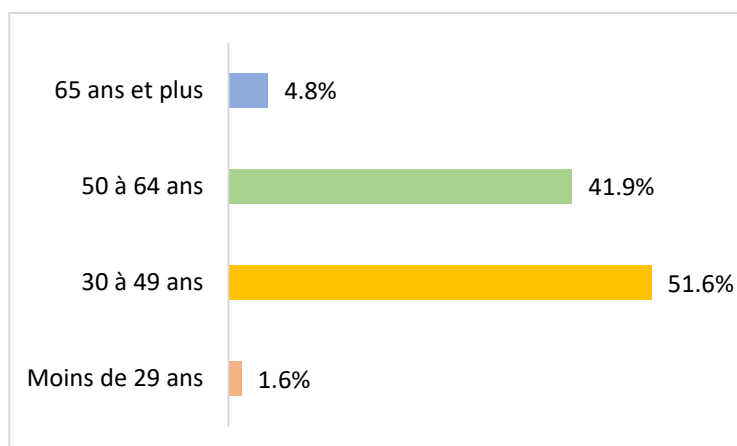
Nous présentons, à présent, les critères socio-démographiques du sous-échantillon retenu en ciblant certains aspects comme le sexe, l'âge et le lieu géographique.

Sexe :

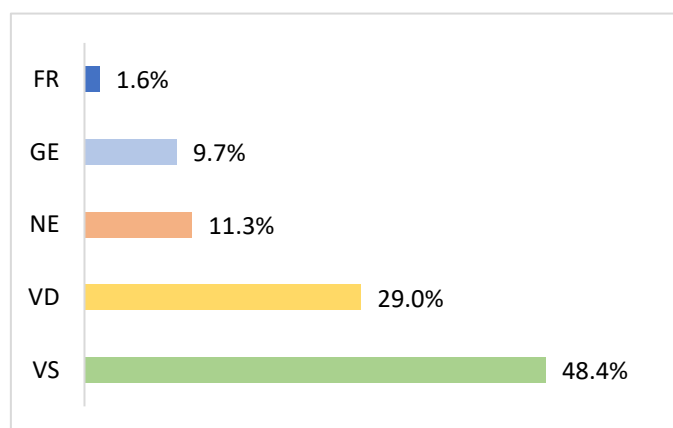
Figure 11 - Répartition des fournisseurs potentiels par sexe



Source 19 : données de l'auteur

Âge :**Figure 12 - Répartition des fournisseurs potentiels par tranche d'âge**

Source 20 : données de l'auteur

Lieu de situation :**Figure 13 - Répartition des fournisseurs potentiels par canton romand**

Source 21: données de l'auteur

A la suite des trois graphiques présentés ci-dessus, nous constatons que la quasi-totalité des fournisseurs potentiels (87,1%) se trouve être des hommes, dans une tranche d'âge de 30 à 49 ans (51,6%) suivit de 50 à 64 ans (41,9%). Ils se situent principalement dans les cantons du Valais (48,4%) et de Vaud (29%). Ces informations nous permettent alors d'établir un profil-type du fournisseur potentiel auquel Dionysia pourrait être confrontée dans le cas d'une collaboration éventuelle :

Figure 14 - Profil-type du fournisseur potentiel



Source 22 : données de l'auteur

b) Avis des fournisseurs potentiels sur le concept de Dionysia

A titre informatif, plus de 37% des répondants trouvent que le concept proposé par Dionysia est une bonne alternative à la courte durée d'utilisation des vieux fûts. Environ 32% d'entre eux le considèrent comme original et enfin, 11% le perçoivent comme innovant ou écologique (cf. annexe XIII). Nous retenons ainsi que le concept est assimilé aux quatre termes suivants : bonne alternative, originalité, écologie et innovation. La catégorie « Autre » présente 4 avis : 3 précisent toutes les réponses de la liste, et le dernier affirme : « *Pas vraiment original, cela existe depuis longtemps* ».

c) Caractéristiques de la matière première

Nous exposons ci-dessous des informations sur la matière première au niveau du type de bois des tonneaux, de leur provenance, de leur volume, de leur certification et de la fréquence d'utilisation d'un tonneau en cave.

Essence du tonneau :

La quasi-totalité des fournisseurs potentiels disposent de tonneaux en bois de chêne (cf. annexe XIII). Seul un individu détient des tonneaux en bois de mélèze. La matière première des tonneaux à pouvoir reste donc le bois de chêne.

Provenance du tonneau :

Plus de 80% des producteurs de vin n'achètent que des tonneaux français contre 11%, des tonneaux en provenance de Suisse. Ils sont 5% à détenir des tonneaux français et suisse. Les deux producteurs restants détiennent des tonneaux en provenance de l'Espagne (2%) et de l'Autriche (2%) (cf. annexe XIII). Ces informations nous indiquent que les tonneaux proviennent d'Europe et plus particulièrement de pays européens limitrophes avec la Suisse. De ce fait, nous pouvons considérer que la matière première a une empreinte carbone limitée du fait de sa proximité géographique avec la Suisse.

Contenance des tonneaux :

Au niveau des volumes des fûts, 60% des individus du sous-échantillon travaillent uniquement avec des fûts de 225 litres. 29% disposent de l'ensemble des volumes que nous avons proposé soit 50, 110, 225 et plus de 300 litres. 6% détiennent des fûts de 225 litres et moins, et enfin, 5% possèdent uniquement des fûts de plus de 300 litres (cf. annexe XIII). De manière générale, nous retenons que la majorité a au moins des fûts de 225 litres, ce qui correspond à la contenance utilisée par Dionysia. Néanmoins, nous constatons également que d'autres volumes sont employés par les producteurs et de ce fait, à envisager potentiellement.

Labels durables :

Au vu des réponses à la question : « *Les tonneaux que vous achetez sont-ils certifiés d'un label ?* », nous constatons que cette information n'est pas clairement connue des producteurs.

Effectivement, plus de 47% ne savent pas si les tonneaux qu'ils achètent sont labellisés d'une certification durable ou autre (cf. annexe XIII). Pour les répondants qui le savent (env. 32%), ces derniers ont précisé les certifications suivantes : *Forest Stewardship Council (FSC)*, Programme de reconnaissance des certifications forestières (PEFC), Terroir Chêne et Bureau Veritas. À l'exception du *Bureau Veritas* qui n'est pas un label en soit (Bureau Veritas, 2020), il s'agit pour l'ensemble, de labels liés à la gestion durable des forêts (BWB PFB, s.d.). Cela signifie que 32 % des fournisseurs potentiels disposent de tonneaux certifiés comme étant durables. Cette information peut s'avérer essentielle dans la mesure où elle pourrait représenter un argument de vente pour Dionysia.

Fréquence d'utilisation d'un tonneau :

Dans l'ensemble, la plupart des individus du sous-échantillon utilise entre 3 et plus de 4 fois le même tonneau pour élever leurs vins (cf. annexe XIII). Dans le monde vitivinicole, « *On parlera alors de bois neuf ou bois du 2ème, 3ème vin, etc...* » (Piccand, 2018). Ces informations nous indiquent l'état esthétique éventuel de la matière telle que l'intensité des tâches de vin sur le bois ou encore le tartre accumulé par exemple.

d) Autres matières ou objets éventuels à recycler

Lors de notre enquête, nous voulions savoir si les producteurs de vin avaient d'autres objets à recycler et si oui, lesquels. L'intérêt pour nous est de pouvoir envisager d'autres débouchés pour l'activité d'*upcycling* de Dionysia.

Ainsi, à la question « *Auriez-vous d'autres ressources que vous souhaiteriez recycler ?* », sur l'ensemble du sous-échantillon, la majorité (54,8%) d'entre eux semblent ne rien avoir à recycler. Cependant, 32,3% des producteurs ont répondu « oui », 6,5% ont répondu « probablement » et 6,5% « je ne sais pas » (cf. annexe XIII). Ces derniers nous ont alors indiqué différentes ressources en leur possession qui pourraient être recyclées. Plus précisément, les différentes ressources citées sont les

emballages plastiques, les palettes en bois, les bouteilles de vin, les déchets de raisin, les bouchons de liège, les cartons de vin, les plaques filtrantes en cellulose, les vieux tonneaux en inox, ou encore les verres à vin d'occasion.

Suite à ces informations, nous concluons qu'il existe d'autres ressources candidates à l'activité d'*upcycling* de Dionysia.

e) Informations sur les quantités et les prix

Nombre de vieux fûts à disposition actuellement :

Voici ci-dessous un récapitulatif du nombre d'anciens tonneaux par volume que 30 fournisseurs²⁴ sur 62 disposent actuellement :

Tableau 9 - Nombre de vieux fûts à disposition de 30 fournisseurs potentiels

	Nombre de vieux fûts de moins de 225l	Nombre de vieux fûts de 225l	Nombre de vieux fûts de plus de 225l
Total par volume	39	130	85
Total final	254		

Source 23 : données de l'auteur

Sur 62, 30 fournisseurs disposent de suite un total de 254 vieux tonneaux à pourvoir.

Nombre de fûts en stock en moyenne :

Sur 30 réponses obtenues, les sondés disposent, en moyenne, de 6 vieux fûts par année en stock (cf. ligne *moyenne arrondie*). La plupart détient en stock 5 vieux tonneaux (ligne *mode*). En additionnant les quantités de vieux fûts en stock qu'ils nous ont indiqué, nous obtenons un total de 170 vieux fûts au total comme vous pouvez le constater sur le tableau ci-dessous :

Tableau 10 - Nombre de vieux fûts en stock par année (en moyenne)

	Nombre de vieux fûts en stock en moyenne par année
Total	170
Moyenne arrondie	6
Mode	5

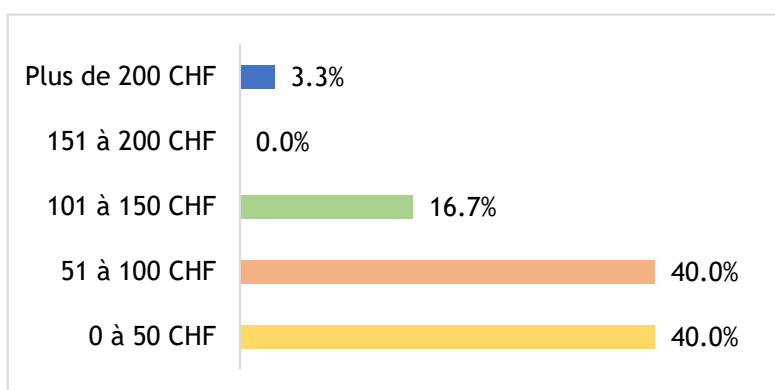
Source 24 : données de l'auteur

²⁴ Pour rappel, ces données proviennent du complément d'enquête ce qui explique pourquoi nous n'avons que 30 réponses sur 62.

Fourchette de prix de vente :

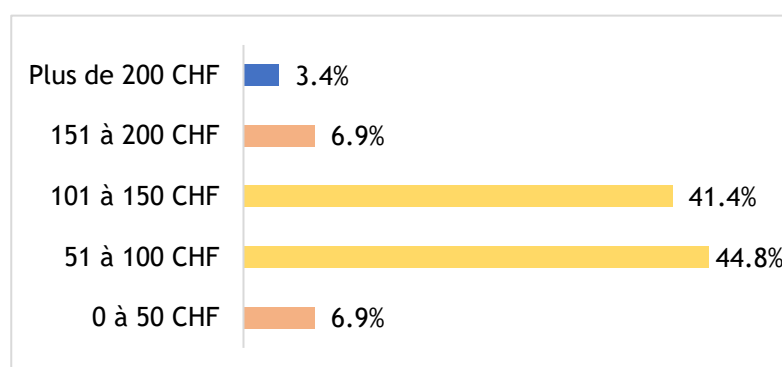
Sur 30 réponses obtenues, voici les fourchettes de prix de vente estimées en fonction du volume fût :

Figure 15 - Répartition de 30 sondés par fourchettes de prix de vente pour un fût de moins de 225 litres



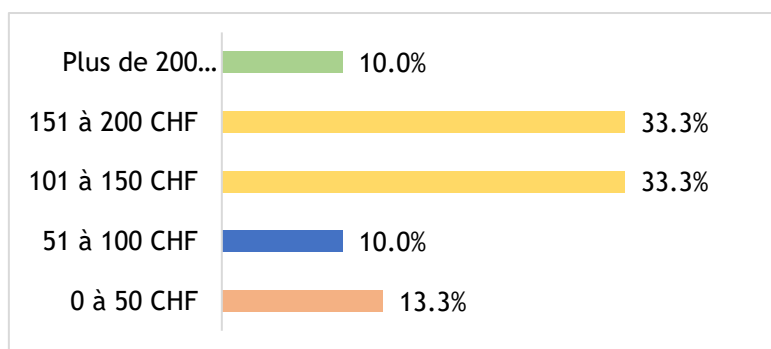
Source 25 : données de l'auteur

Figure 16 - Répartition de 30 sondés par fourchettes de prix de vente pour un fût de 225 litres



Source 26 : données de l'auteur

Figure 17 - Répartition de 30 sondés par fourchettes de prix de vente pour un fût de plus de 225 litres



Source 27 : données de l'auteur

Ces données nous permettent de réaliser un récapitulatif de ces prix dans le tableau 11 ci-dessous et d'observer que les fûts de moins de 225 litres seraient vendus entre 0 à 100 francs suisses. Ceux de 225 litres exactement entre 51 à 150 francs suisses. Finalement, les contenants de plus de 225 litres se trouvent dans une fourchette de prix de vente de 101 à 200 francs suisses.

Tableau 11 - Fourchettes de prix de vente estimé par 30 fournisseurs potentiels

	Fût de moins de 225 litres	Fût de 225 litres	Fût de plus de 225 litres
Fourchette de prix de vente (par rapport à la majorité des sondés)	CHF 0 à 100	CHF 51 à 150	CHF 101 à 200
Prix moyen estimé	CHF 50	CHF 100.5	CHF 150.5

Source 28 : données de l'auteur

3.4.4.3. DÉTERMINATION DU POTENTIEL D'APPROVISIONNEMENT ET DE PRODUCTION

Le tableau 12 nous offre un aperçu des ventes et des stocks de tonneaux de Dionysia depuis sa création. Malheureusement, les données restent approximatives, car nous n'avons pas pu obtenir des informations plus précises :

Tableau 12 - Tableau de ventes et de stocks approximatifs de Dionysia

Année	Nombre de clients	Nombre de meubles vendus	Nombre de tonneaux achetés (225 litres)	Stock de tonneaux estimé
Fin 2016 à 2017	10	10	20	10
2018	15	20	40	20
2019	20	30	60	30
Total	45	60	120	60

Source 29 : données de l'auteur

Actuellement, Dionysia dispose de 10 fournisseurs qui lui ont vendu 120 tonneaux répartis sur trois ans. Ces derniers lui ont permis de produire 60 meubles et décorations.

D'après nos analyses, nous avons un total de 62 fournisseurs potentiels répartis en 30 « oui », 26 « probablement » et 6 « je ne sais pas ».

Comme expliqué précédemment, nous avons uniquement les données sur les stocks de vieux tonneaux de 30 fournisseurs et non des 62 fournisseurs potentiels. Ainsi, nous savons que 30 fournisseurs détiennent, en moyenne et par année, 6 vieux tonneaux en stock. Cela représente un total de 170 tonneaux annuellement. En nous basant sur les quantités vendues de 2019 soit 30

meubles²⁵ et autres décorations, nous pouvons déterminer que le potentiel d’approvisionnement de 170 tonneaux représente 5,66 fois plus de production que la production actuelle.

En résumé, Dionysia pourrait augmenter d’au moins 5 fois sa production avec un panel de 30 caves sondées.

3.4.5. Conclusion de l’analyse des fournisseurs potentiels

En guise de conclusion, cette analyse des fournisseurs nous a permis de déterminer que Dionysia pouvait envisager un panel de 62 fournisseurs potentiels et 15 à convertir.

Les fournisseurs réticents sont ceux qui accordent encore une certaine utilité aux vieux fûts et une demande de la part de vignerons pour ces derniers existe. Cela signifie que Dionysia est d’une certaine manière, en concurrence avec les caves à vin et autres distilleries qui sont à la recherche de vieux fûts pour leurs vins/spiritueux. Cela remet donc en cause l’accessibilité à la matière première pour l’entreprise.

Notre analyse nous a également fourni le profil des fournisseurs potentiels, les caractéristiques de la matière première, les quantités d’anciens fûts disponibles ainsi que leur prix de vente approximatifs. Nous estimons qu’il est essentiel d’acquérir des informations sur la matière car ces dernières peuvent être utilisées comme argument de vente par la suite.

Nous relevons, de même, que d’autres objets et/ou matières peuvent être recyclés auprès des fournisseurs potentiels et sont à considérer par Dionysia.

De plus, 30 fournisseurs sur 62 détiennent, de suite, 254 vieux tonneaux soit : 39 fûts de moins de 225 litres, 130 fûts de 225 litres et 85 fûts de plus de 225 litres. Le potentiel d’approvisionnement de 170 tonneaux (stock moyen annuel) permet d’augmenter d’au moins 5 fois la production actuelle de Dionysia.

Enfin, nous tenons à souligner que certains producteurs de vin n’hésitent pas à réutiliser leurs barriques pour en faire des meubles ou objets décoratifs (cf. figure 10 - Usage du vieux fût par les producteurs de vin sous « Autre »). Nous rectifions ainsi notre analyse des 5(+1) forces de Porter en précisant, qu’effectivement, un risque d’intégration en aval est également possible.

²⁵ Pour rappel, 1 tonneau permet de fabriquer 1 meuble.

3.5. ENQUÊTE AUPRÈS DES ANCIENS CLIENTS

L'objectif de cette section est de vérifier la proposition de valeur du modèle d'affaires actuel en la comparant avec les besoins des clients existants de l'entreprise. Nous essaierons donc de déterminer si la valeur perçue de l'offre par les anciens clients est proche ou éloignée de celle que les fondateurs mettent en avant. Cette analyse nous permettra également de comprendre, plus précisément, les profils que composent les segments-clients de l'entreprise.

Après discussion avec Monsieur Grèzes, professeur responsable du suivi du présent travail, l'outil le plus approprié pour réaliser cette comparaison est celui du *Value Proposition Canvas*. Ce dernier se présente en deux parties : le profil du client et la carte de la proposition de valeur. Nous tenons à préciser qu'au vu du faible nombre d'interrogés et des profils variés des clients, les analyses qui suivent ne permettent pas de généraliser les réponses à l'ensemble de la clientèle de l'entreprise mais nous offrent une vision globale.

Nous débuterons donc par la définition de l'outil du *Value Proposition Canvas*. Nous poursuivrons par la présentation des profils des clients privés puis ceux des clients professionnels tout en confrontant à chaque fois l'offre de l'entreprise. Nous terminerons, enfin, par une conclusion.

3.5.1. Construction du questionnaire

Le questionnaire semi-directif devait être réalisé initialement en face-à-face ; nous avons finalement opté pour une enquête sous forme d'entretiens téléphoniques en raison de la situation sanitaire actuelle. Deux questionnaires ont été remplis par les clients à leur demande. Nous nous sommes donc adaptés à la situation.

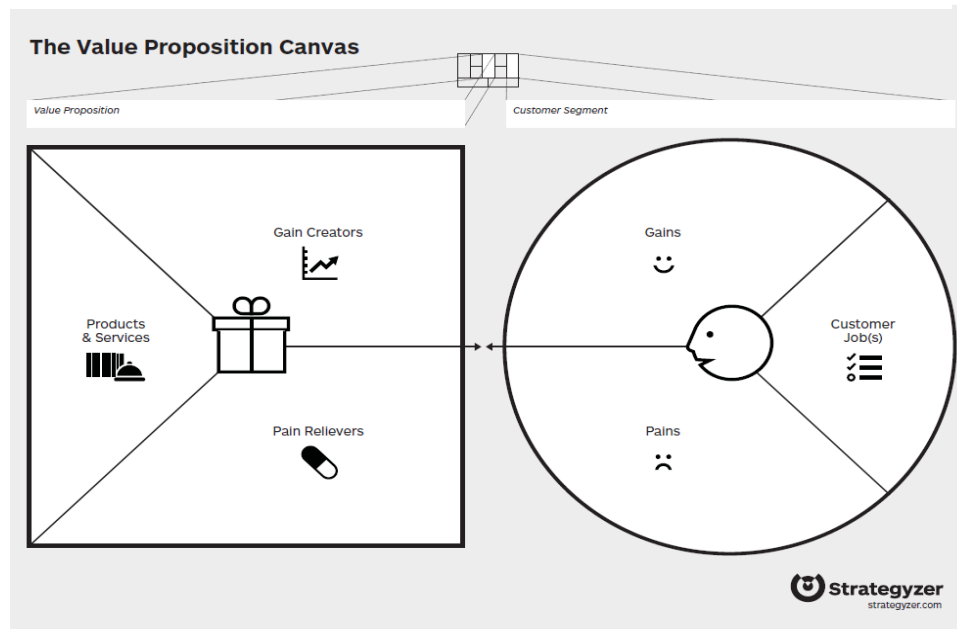
L'enquête a été menée auprès de cinq anciens clients de Dionysia : trois clients privés (cf. annexe XIV) et deux clients professionnels (cf. annexe XV). Le questionnaire a été adapté en fonction de ces deux profils mais il a été construit sur les mêmes bases. Au niveau de la structure du questionnaire, celui-ci comporte 16 questions divisées en trois parties : les besoins du client, les bénéfices attendus, les craintes et défis. La première partie nous a permis de comprendre les raisons de l'achat, la perception de l'offre et les besoins potentiels. La seconde visait à détecter les attentes du client avant l'achat et à déterminer l'importance de certains facteurs aux yeux du client comme la personnalisation, l'écologie et le travail artisanal, soit la proposition de valeur de l'entreprise. Enfin, la dernière partie, consistait à identifier les craintes avant l'achat et les faiblesses de l'offre après l'achat.

La théorie utilisée pour rédiger les questions et pour l'analyse des réponses se sont basées sur la littérature suivante : Osterwalder, A., & Pigneur, Y., & Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey : Wiley & Sons. Cet outil a été adapté aux objectifs de ce travail et nous aidera à analyser les réponses des clients.

3.5.2. Définition de l'outil Value Proposition Canvas

Le *Value Proposition Canvas* ou canevas de proposition de valeur en français, est un outil qui permet de comprendre de manière plus détaillée deux blocs du *Business Model Canvas* : la proposition de valeur et les segments clients. Il se présente sous la forme suivante :

Figure 18 - The Value Proposition Canvas



Source 30 : Osterwalder et al. (2014, p. 61)

L'outil est décomposé en deux parties : le profil du client et la carte de la proposition de valeur. L'équilibre est atteint lorsqu'une partie rencontre l'autre (Osterwalder, et al., 2014, p. 3). La première partie décrit un segment de client à trois niveaux (Osterwalder et al., 2014, p. 12-16) :

- *Customer jobs* : décrivent les tâches qu'un client essaie d'accomplir, les problèmes qu'il essaie de résoudre ou les besoins qu'il essaie de satisfaire liés à l'offre de l'entreprise.
- *Customer pains* : décrivent ce qui empêche le client à réaliser son « job » ou les émotions négatives, les coûts et les situations indésirables que pourrait éprouver le client.
- *Customer gains* : décrivent les résultats et les avantages attendus du client et dont il serait surpris. Ils regroupent les gains fonctionnels, sociaux, les émotions positives et les économies de coûts.

Une fois cette partie remplie, il faut compléter la deuxième partie du canevas, la carte de la proposition de valeur, qui est aussi décomposée en trois points (Osterwalder et al., 2014, p. 20-33) :

- *Products and Services* : il s'agit de l'offre complète de l'entreprise soit des produits et des services qu'une entreprise propose.
- *Pain Relievers* : il s'agit d'expliquer de quelle manière les produits et les services d'une entreprise soulagent les « customer pains ».

- *Gain Creators* : il s'agit d'expliquer de quelle manière les produits et les services d'une entreprise créent des bénéfices et répondent aux « customer gains ».

3.5.3. Analyse des réponses

Pour rappel, l'offre de Dionysia est la suivante (« Produits and Services »²⁶) : fabrication artisanale de meubles et d'objets décoratifs issus d'anciens fûts en chêne avec possibilité de personnalisation, de conception sur-mesure et de réparation.

3.5.3.1. LE PROFIL DU CLIENT PRIVÉ

Les clients privés se composent d'une enseignante, d'un encaveur et d'une attachée commerciale. L'encaveur est valaisan, les deux individus restants sont vaudois. Après analyse, nous avons remarqué que les raisons de leur achat différaient et qu'une distinction entre acheteurs et utilisateurs était donc nécessaire. Effectivement, l'attachée commerciale n'a fait qu'acheter le produit mais n'en est pas la « consommatrice finale ». Tandis que l'enseignante et l'encaveur achètent et utilisent le produit. Ainsi, nous préférons séparer ces trois clients en deux cibles : l'acheteur et l'utilisateur du produit final.

A) PROFIL DE L'ACHETEUR (L'ATTACHÉE COMMERCIALE)

Customer jobs

L'attachée commerciale recherchait un produit insolite et original à offrir en cadeau de mariage. Son objectif était de faire plaisir à ses proches et de les surprendre.

Customer pains

Le prix et le respect du délai de livraison étaient les seules craintes de l'acheteur avant l'achat. Après achat, aucune faiblesse de l'offre n'a été relevée.

Customer Gains

La cliente souhaitait que l'objet soit original, unique, utile, personnalisable, fabriqué en Suisse et de qualité. Le respect du délai de livraison et la livraison à domicile étaient aussi deux critères d'achat primordiaux.

La démarche écologique de l'offre de Dionysia avait son importance mais ne représentait pas une attente, contrairement aux facteurs « personnalisation » et « travail artisanal » :

- « *L'écologie est une chose **très importante**. C'est génial de faire revivre un objet.* » → Avis qui raisonne avec une valeur écologiste
- « *Je voulais **vraiment** le personnaliser [...] pour les mariés* » → Attente
- « *Je souhaitais **vraiment** acheter un cadeau original, presque unique.* » → Attente

²⁶ Les « produits et services » font partis de la carte de la proposition de valeur. Comme l'offre reste inchangée, nous la précisons une seule fois en début d'analyse pour éviter les redondances.

Au niveau du tonneau en tant que tel, ce dernier n'avait pas de signification particulière, elle l'associe uniquement à « *un magnifique souvenir de mariage* » et à un « *cadeau personnalisé* ». Néanmoins, il avait son importance puisque, lorsqu'on lui a demandé si elle aurait préféré acheter un meuble issu d'une autre matière ou d'un autre objet, cette dernière a formellement répondu : « *Non, je souhaitais vraiment cela.* ».

Nous concluons donc que ce n'est pas le tonneau la raison de l'achat, mais bel est bien le concept qui entoure le tonneau, c'est-à-dire la revalorisation et le détournement du tonneau en meuble.

Enfin, nous avons également tenté d'identifier des avantages potentiels qui pourraient surprendre le client en lui demandant si ce dernier aurait aimé avoir des informations sur le vin contenu par le tonneau ou sur la cave qui le détenait. L'acheteur a répondu : « *Oui pourquoi pas, cela aurait pu être intéressant et rajouter une histoire à l'objet.* ».

Nous avons complété notre recherche de bénéfices potentiels en lui demandant si elle avait d'éventuelles suggestions d'amélioration mais ce n'est pas le cas ; elle trouve les meubles de Dionysia « *magnifiques* ».

B) CARTE DE LA PROPOSITION DE VALEUR

Pain Relievers

Comme Dionysia offre un service de personnalisation, l'entreprise accorde une certaine marge de négociation à ses clients au niveau des prix et des quantités commandées. Un rabais d'environ 5 à 30% peut être accordé en fonction du volume de commande. Au niveau du délai de livraison, ce dernier se situe à un 1 mois d'attente en moyenne, mais n'est malheureusement non-négociable.

Gain Creators

L'offre de Dionysia a répondu aux attentes du client de la manière suivante :

- **Personnalisation** : les produits finaux peuvent être personnalisés par le biais de gravure, de logo ou tout autre ajout annexe sur demande.
- **Originalité** : le détournement d'usage du tonneau en meuble rend le mobilier inhabituel et original.
- **Unique** : les créations sont fabriquées à la main ; les tonneaux et la structure du bois sont propres à chaque fût ; la personnalisation et la fabrication en petites séries rendent la pièce finale unique et exclusive.
- **Utile** : les meubles ont diverses utilités et sont modulables. Par exemple, une table peut servir de support et de rangement en même temps. Les possibilités sont multiples. L'avantage ici est que le mobilier sert tout autant de décoration que de mobilier à proprement parlé.
- **Fabrication suisse** : tous les produits sont fabriqués en Valais en Suisse. Les fournisseurs et les sous-traitants sont également situés en Suisse.

- **Qualité** : la qualité du produit final est garantie par la solidité du bois de chêne, le sceau du tonnelier sur le tonneau (qui, pour rappel, atteste que sa fabrication répond aux cahiers de charges) et les créations sont soumises à un crash-test.
- **Livraison à domicile** : Dionysia livre directement et personnellement chaque client à son domicile.

C) PROFIL DE L'UTILISATEUR (L'ENCAVEUR ET L'ENSEIGNANTE)

Customer jobs

L'encaveur et l'enseignante cherchaient à meubler leur habitat privé avec du mobilier qui rappelle le domaine vinicole.

Customer pains

En termes de craintes, seule l'enseignante a exprimé sa peur au sujet d'acheter un produit sans l'avoir vu véritablement. Les délais et les prix n'étaient pas un frein dû au travail artisanal.

Customer gains

Les attentes des utilisateurs étaient d'acquérir un produit de qualité, fabriqué localement, esthétique, unique et issu d'un véritable tonneau.

L'importance de certains facteurs n'est pas unanime pour les deux utilisateurs. La personnalisation semble importante pour l'enseignante « *car chacun a des attentes et des besoins différents* » alors que pour l'encaveur : « *non, ce n'était pas un critère pour moi personnellement* ». L'encaveur précise que c'est surtout le style épuré et luxueux des pièces de Dionysia qui lui ont particulièrement plu.

La démarche écologique n'a pas la même importance pour les utilisateurs. L'enseignante estime que « *donner une seconde vie aux objets c'est l'avenir* » tandis que pour l'encaveur, elle est importante mais de manière limitée « *[...] j'en donne ou en vend [des barriques] chaque année à des gens qui font des bacs à fleurs ou des tables ou autres. Donc [...] c'est un produit pour lequel il n'y pas beaucoup de gaspillage puisqu'il y a une demande de recyclage assez forte. [...]* ». De ce fait, l'encaveur n'est pas particulièrement sensible à la démarche écologique de l'offre de Dionysia car la barrique est facilement recyclable du point de vue de sa propre expérience.

Enfin, le facteur « travail artisanal » a de l'importance pour les deux parties : « *oui car le rendu est souvent unique et de meilleur qualité* » ou encore « *oui pour le côté fait main et qualitatif du produit* ».

Concernant le tonneau, les utilisateurs expliquent que ce dernier s'accorde avec l'ambiance du carnotzet respectivement qu'il reflète le métier de l'encaveur. L'enseignante associe même le tonneau à la nature, la durabilité, la convivialité et la transformation. La barrique a donc une importance fondamentale pour les deux utilisateurs mais sa signification n'est pas la même. On

observe un attachement émotionnel au tonneau pour l'encaveur (il reflète son métier) alors que pour l'enseignante l'attachement est lié à la fonction et au symbole que représente la barrique. Celle-ci répond à ses attentes en termes de décoration et d'ambiance vinicole.

Au niveau des avantages qui pourraient potentiellement surprendre les clients, l'enseignante aurait aimé savoir la provenance du tonneau et son contenu « par curiosité » alors que l'encaveur précise « *pas forcément, pour moi non pas directement [mais] ça aurait été cool qu'ils me fabriquent un meuble à partir d'une de mes barriques, mais sinon ça reste du bois donc ça m'est égal* ». Toutefois, l'encaveur serait intéressé par des produits issus d'autres objets en bois en précisant qu'ils disposent déjà d'étagères industrielles recyclées dans son salon.

D) CARTE DE LA PROPOSITION DE VALEUR

Pain Relievers

De manière générale, l'entreprise expose sur son site Internet des photos de leurs créations qui ne sont pas retouchées pour que le client puisse visualiser la pièce de manière plus concrète et qui se rapproche le plus de la réalité. Autrement, lorsqu'il y a une personnalisation, les fondateurs échangent avec le client pour s'assurer que la demande du client soit respectée. Néanmoins, le client ne verra que des croquis ; il y a donc cet effet « surprise » avant de voir le rendu final.

Gain Creators

Les attentes en termes de qualité, d'unicité et de fabrication locale sont assurées par l'offre de Dionysia comme nous l'avons expliqué plus haut. Les créations sont issues de véritables tonneaux et les pièces sont esthétiques par le biais des couleurs naturelles du bois et de leur style épuré.

3.5.3.2. LE PROFIL DU CLIENT PROFESSIONNEL

Nous avons interrogé deux clients professionnels : un gérant de bar et un producteur de vin. Leurs entreprises se situent en Valais à Sierre. Encore une fois, il nous faut séparer les deux profils présents dans ce segment car leurs besoins diffèrent. Cette séparation nous permet de comprendre les clients de manière plus détaillée.

A) PROFIL DU PRODUCTEUR DE VIN

Customer jobs

Le producteur de vin souhaitait aménager un espace de détente d'extérieur pour ses clients et promouvoir son entreprise par le biais de cet achat.

Customer pains

Le client appréhendait la résistance du meuble à l'extérieur avant l'achat. Après l'achat, il précise « *toute la poussière et les déchets vont se loger dans le fond du siège (sous les coussins) [et] petite décoloration du tissu et du bois, due à son emplacement extérieur.* »

Customer gains

Les attentes du producteur de vin étaient d'acquérir du mobilier original, porteur de sens et lié à l'activité vinicole de l'entreprise. La fabrication locale était également un critère d'achat et le tonneau utilisé devait provenir de leur cave.

Au niveau des facteurs, ils sont tous importants pour l'encaveur :

- **Personnalisation** : « *C'est un critère **relativement important**. Cela permet d'avoir un objet original et unique.* »
- **Ecologique** : « *Elle a une **grande** importance. Nous travaillons également nos vignobles en bio et y sommes sensibles.* »
- **Artisanal** : « *Oui. Garantie d'un travail unique et soigné.* »

Le tonneau ici représente l'un des outils principaux de cette entreprise et le fait que le tonneau qui est upcyclé appartienne à l'entreprise, apporte de la valeur à la pièce finale. Ici le meuble sert à scénariser le lieu, à offrir une expérience-client spéciale, voire à créer de la surprise.

L'encaveur n'est pas intéressé par des produits issus d'autres matières mais suggère à Dionysia d'adapter la « *hauteur d'assise pour les gens de petite taille [et] prévoir un petit support pour les pieds* ».

B) CARTE DE LA PROPOSITION DE VALEUR

Pain Relievers

L'entreprise utilise des produits pour protéger un maximum le bois de ses pièces et dispose d'un service de réparation en cas de cassures ou de problèmes quelconques.

Gain Creators

L'entreprise est très flexible sur les demandes de ses clients et s'adaptent à ces derniers. La possibilité de transformer un tonneau qui appartient au client est tout à fait envisageable. Comme déjà précisé, la fabrication est locale.

C) PROFIL DU GÉRANT DE BAR

Customer jobs

Le gérant de bar cherchait à se démarquer dans le domaine de la restauration par l'ambiance.

Customer pains

Aucune crainte spécifique. Le gérant précise que travailler avec des artisans demande de la patience et de la flexibilité : « *Tu as des exigences mais celles-ci doivent être flexibles. Sinon j'aurais acheté mon mobilier chez Ikea.* ». Il rajoute que les prix et les délais n'étaient pas un frein dû à la fabrication artisanale de sa commande. Au niveau des faiblesses de l'offre constatées après achat, le gérant de bar précise que l'utilisation fréquente de certains meubles les a affaiblis et ces derniers se sont légèrement dégradés avec le temps.

Customer gains

Le gérant de bar n'avait pas d'attentes particulières, il explique qu'il avait mandaté l'entreprise pour réaliser des tabourets qui reflètent l'image de son bar. De ce fait, il a accordé sa confiance totale à l'entreprise. Toutefois, il précise à plusieurs reprises l'importance de collaborer avec des entreprises locales et de sensibiliser les gens au recyclage. Il explique que ces deux critères font parties de ses valeurs personnelles et de sa philosophie d'entreprise.

Concernant le tonneau, ce dernier était une évidence pour le gérant puisque l'offre de son établissement se base exclusivement sur la promotion de cépages régionaux. De ce fait, la barrique reflète son offre et se marie avec l'ambiance que le gérant souhaite créer. Elle participe donc à scénariser le lieu et à offrir une expérience-client unique

Au sujet des bénéfices potentiels, le gérant du bar aurait bien voulu savoir quel type de vin la barrique avait contenu, pour raconter l'histoire du tonneau pour les clients qui ont été interpellés par le mobilier atypique. Cependant, il reste mitigé sur la possibilité de savoir quelle cave la barrique avait servi car son métier ne lui permet pas de favoriser des caves plutôt que d'autres. Aucune recommandation d'amélioration n'a été précisée.

D) CARTE DE LA PROPOSITION DE VALEUR

Pain Relievers

L'entreprise dispose d'un service de réparation et de modification pour assurer au maximum la longévité du produit dû à son utilisation.

Gain Creators

Dionysia propose un service de conception sur-mesure où le client peut donner ses idées ou sinon l'entreprise se charge d'élaborer une pièce à l'effigie du client.

3.5.4. Conclusion de l'enquête auprès des anciens clients

En guise de conclusion, nous pouvons confirmer que la proposition de valeur de Dionysia s'aligne avec les attentes et les besoins des clients interrogés.

Néanmoins, nous observons que les deux segments-clients (privés et professionnels) contiennent des sous-groupes de clients variés. Ces derniers ont des attentes et des besoins spécifiques qui requièrent une attention et une communication particulière. De ce fait, la communication de l'offre devrait être adaptée à chaque sous-groupe de clients.

De plus, hormis l'attachée commerciale, le reste des clients analysés sont insensibles aux prix et aux délais de livraison. En parallèle, la présence du patrimoine vinicole dans la région de vente concernée a une influence directe sur le désir d'achat du client. Le domaine vinicole est alors une caractéristique d'achat commune. Ces éléments ne font que confirmer que nous sommes sur un marché de niche sur lequel l'offre répond spécifiquement à un besoin particulier et où les prix et les délais ne sont pas un frein à l'achat. L'avantage de ce type de marché est sa rentabilité, mais il est nécessaire de connaître clairement son marché (Racquez, 2018, p. 103). L'importance de segmenter davantage sa clientèle et de la connaître de manière détaillée est alors primordiale.

Enfin, nous relevons également certaines faiblesses et améliorations que Dionysia pourrait envisager notamment au niveau des meubles extérieurs et des caractéristiques selon la fonctionnalité de certains meubles.

3.6. CONCLUSION DU DIAGNOSTIC EXTERNE

Suite à nos deux diagnostics nous pouvons établir une matrice SWOT qui intègre les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces essentielles qui ressortent de toutes ces analyses :

Tableau 13 - Matrice SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offre différenciée ▪ Marché de niche ▪ Coûts fixes faibles ▪ Coûts de la matière première faibles ▪ Activités sous-traitées ▪ Activité à forte valeur ajoutée et rentable ▪ Acompte-clients et réserves financières ▪ Une gamme de produits existants ▪ Services annexes (personnalisation, conception sur-mesure, réparation) ▪ Activité écologique ▪ Partenaires locaux ▪ Approvisionnement et fabrication locale ▪ Mode de gestion directe des activités, sans intermédiaires (vente, logistique, approvisionnement) ▪ Marketing possible à faibles coûts ▪ Canaux de distribution multiples ▪ Relation client directe et personnelle ▪ L'activité s'aligne avec les préconisations de l'OFEV et les dispositions légales sur l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clients non-récurrents et nouveaux à chaque fois ▪ Une seule source de revenu ▪ Ressources humaines internes faibles ▪ Tonneau non revalorisé à 100% et déchets de fabrication ▪ Pas de partenariats stables avec les partenaires clés ▪ Profils précis des clients non-établis ▪ Service de réparation, de conception-sure mesure et délais de livraison, rabais non communiqués ▪ Catégorisation des produits sur le site web confuse ▪ Ressources financières faibles ▪ Marges faibles ▪ Design non protégé ▪ Canaux de ventes possibles non communiqués
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prise de conscience sur la durabilité et importance du recyclage ▪ Location des tonneaux upcyclés ▪ Achat en ligne des suisses ▪ Plateforme et communauté suisse d'<i>upcyclers</i> ▪ Pas de concurrence directe et intensité concurrentielle faible ▪ Bonnes pratiques du Benchmark ▪ 62 fournisseurs potentiels à aborder ▪ Potentiel d'approvisionnement fois 5 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque d'intégration en amont et en aval ▪ Risque de reproduction des pièces ▪ Risque de nouveaux entrants élevé ▪ Risque de substituts aux tonneaux ▪ Risque de substituts au produit final élevé ▪ Intérêt des producteurs de vin pour des vieux fûts

Source 31 : données de l'auteur

CHAPITRE 4 - PISTES D'AMÉLIORATION ET DE RECOMMANDATION

En nous basant sur notre matrice SWOT qui tient compte de nos analyses internes et externes, nous allons, dans ce chapitre, nous pencher sur les pistes d'amélioration et les pistes de recommandation du modèle d'affaires actuel de Dionysia. Les suggestions suivantes permettront potentiellement d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise et son développement.

Nous distinguerons les deux termes de la manière suivante :

- Les améliorations sont des modifications des activités et procédures existantes ;
- Les recommandations sont des propositions de nouvelles activités ou procédures.

Selon le premier *Business Model Canvas* que nous avons dressé, il en découle un second (cf. annexe XVI) avec des marqueurs rouges qui identifient les blocs où une amélioration et/ou un développement sont à envisager.

4.1. Pistes d'amélioration du modèle d'affaires actuel

1. Augmenter le taux d'activité des fondateurs dans Dionysia

Actuellement, les fondateurs s'investissent à hauteur de 20% dans l'entreprise. En parallèle, nous avons jugé la menace de nouveaux entrants sur ce marché comme étant élevée. De fait, si un nouveau concurrent venait à développer la même activité et s'investirait à 100%, il évincerait directement Dionysia du marché. Or, la start-up a l'avantage actuellement d'être le premier acteur sur le marché romand et dispose donc d'un brin d'avance. Ainsi, nous encourageons les fondateurs de profiter de cet avantage en augmentant, pour le moment, leur taux d'activité dans le marketing et la communication. Ces dernières sont des activités clés pour une jeune entreprise.

2. Établir des partenariats durables avec les fournisseurs

Le fait qu'aucun contrat de partenariat avec les fournisseurs ne soit établi freine l'entreprise dans l'établissement de relations durables avec ces derniers. Effectivement, cela met en péril l'approvisionnement du stock ainsi que la pérennité de ce dernier. Il semble pertinent de formaliser contractuellement un seuil garanti de tonnes fournis par les partenaires. De même, cela est étroitement lié à la gestion des commandes-clients. En effet, s'assurer d'avoir une entrée de stock régulière garantit de pouvoir répondre à la demande.

3. Communiquer sur l'offre proposée et améliorer la catégorisation des créations sur le site web

Tout d'abord, certains services annexes ne sont pas communiqués sur les canaux de communication de l'entreprise. Le client n'a alors pas connaissance de la possibilité de concevoir une demande sur-mesure. Il en est de même pour les modifications et les réparations des créations. Ces informations lui sont communiquées après échange avec l'entreprise. Nous insistons donc sur l'importance d'être

clairs sur les prestations complètes de Dionysia. De cette manière, les clients seront avisés sur l'offre et pourraient être davantage intéressés par celle-ci.

Ensuite, la proposition de valeur que Dionysia présente sur son site web n'est pas expliquée. Que comporte la personnalisation ? Qu'est-ce que l'upcycling ? Quel type de bois est utilisé pour les meubles ? Est-ce que la pièce est entièrement faite à la main ? etc. Ce sont toutes des questions qu'un potentiel client pourrait être amené à se poser. C'est pour cela que nous encourageons vivement l'entreprise à enrichir son site web en expliquant son offre et son univers. Tous ces renseignements peuvent être utilisés comme arguments de vente.

Enfin, il est impératif de revoir la catégorisation des produits sur le site web car elle peut porter à confusion. Par exemple, le modèle de l'évier se trouve dans la catégorie « objets décoratifs ».

La classification des créations doit permettre au client d'avoir une vision épurée du catalogue de produits et faciliter sa navigation dans celui-ci. De ce fait, lors de l'analyse des bonnes pratiques mondiales (benchmark), les différentes catégorisations des sites web des concurrents mondiaux ont été relevées. Celles-ci sont intégrées dans le tableau d'analyse (cf. annexe VI) et peuvent être pertinentes pour le mandant car il peut s'en inspirer. Selon cette analyse et selon le catalogue de Dionysia, nous avons proposé une catégorisation que vous retrouverez à l'annexe XVII.

De plus, Dionysia pourrait renseigner le client sur la matière première, sur l'histoire du produit ainsi que sur ses aspects techniques (dimension, couleur possible, personnalisation, etc.).

4. Communiquer au client les canaux de distribution possibles

En offrant aux clients la possibilité de commander les créations sur différents canaux, cela peut être avantageux pour ces derniers et pour Dionysia. En effet, l'accès à la commande est facilité et flexible sur les divers canaux digitaux et physiques (e-mail, site internet, stands, téléphone). Pour l'entreprise, cela lui permet d'élargir sa clientèle car chaque canal correspond à un type de client.

Néanmoins, il semble nécessaire d'informer les clients sur les différents moyens de commande. Pour illustrer, Dionysia Valais pourrait simplement intégrer sur son site internet la phrase suivante : « Les créations peuvent être commandées par e-mail, par téléphone ou sur place lors d'événements. ».

5. Affiner le segment-client intéressé par l'offre

Il est primordial de savoir à qui s'adresse l'offre de Dionysia, dans le but de se diriger vers les clients cibles. Si l'entreprise connaît le type de clients avec lesquels elle échange et pourquoi ils achètent leurs créations, elle peut alors les cibler. Dionysia segmente ses clients en deux catégories : clients privés et clients professionnels. Il est nécessaire d'affiner les profils types de ces deux segments car les deux cibles n'ont pas les mêmes besoins, attentes, volumes de commandes, etc.

Concrètement, il faut récolter des informations personnelles sur les clients privés et professionnels afin d'enrichir une base de données. Notamment, nous pouvons souligner l'âge, le sexe, la situation géographique, par quel biais les clients ont découvert l'entreprise etc. Ces données permettront alors de focaliser la communication sur le canal adéquat.

6. Revaloriser les déchets de fabrication et les composants non utilisés du tonneau

Les parties du tonneau non utilisées peuvent être revendues séparément. Elles peuvent aussi être revalorisées sous la forme de décorations murales ou autres types d'objets. Enfin, elles peuvent être échangées ou cédées sur la plateforme d'*upcycling ecco.eco* que nous avons relevé dans l'analyse PESTEL. Ils pourront alors être bénéfiques à d'autres *upcyclers* et intégrer un nouveau processus de fabrication. La réflexion est similaire pour les déchets de fabrication.

7. Développer davantage le service de réparation et de modification

L'enquête auprès des anciens clients (cf. section 3.5.) a soulevé certaines remarques concernant la difficulté d'entretenir les meubles d'extérieurs, notamment au sujet de la perte de couleur du bois. Il serait donc intéressant de développer davantage les services complémentaires de réparation et de modification à ce sujet.

Effectivement, ces derniers pourraient offrir plusieurs avantages à Dionysia. Tout d'abord, ils représentent une source de revenu supplémentaire. Ensuite, ils permettent de fidéliser la clientèle à long terme. Enfin, ils contribuent à prolonger la durée d'utilisation du produit final et ainsi, à promouvoir un comportement écologique et durable.

L'entreprise devrait donc investir une partie de ses ressources financières dans le développement de ses services annexes. Cela se traduit par le développement d'une communication claire et précise sur les canaux de communication et par une réflexion, en amont, sur la manière dont ces services seront améliorés : doit-on proposer une garantie avec nos produits ? Quels types de réparations prenons-nous en charge ? À quels prix ? Quels types de restaurations/modifications proposons-nous ? etc.

8. Sensibiliser le public aux valeurs écologiques et sociales de Dionysia via leurs canaux de communication

Les créations de Dionysia reflètent le patrimoine vinicole régional, le savoir-faire régional et des valeurs écologiques entre autres. Pour s'aligner avec sa philosophie d'entreprise, Dionysia devrait utiliser ses canaux de communication comme moyens de sensibilisation sur des aspects tels que le gaspillage, la réutilisation ou encore la promotion du terroir. Cette initiative tend vers la construction d'une image de marque basée sur les valeurs que souhaitent mettre en avant le mandant.

9. Maintenir le style épuré et sophistiqué des pièces tout en adaptant leur ergonomie

Selon l'enquête auprès des clients, le style des créations de Dionysia est perçu comme épuré, luxueux et sophistiqué. C'est donc ce qui différencie leurs produits d'une création réalisée par un particulier ou du type *Do It Yourself* (DIY). Le style représente « *l'apparence du produit* » (Armstrong, Kotler et al, 2016 p 219). Le design, tout en se référant au style, quant à lui « *inclut également les notions d'ergonomie sur la facilité et le confort d'usage du produit* » (Armstrong, Kotler et al, 2016 p 219).

Or, l'enquête soulève certaines interrogations concernant l'ergonomie des meubles destinés à l'extérieur par exemple. Un ancien client suggère même de revoir la taille de certains modèles. Nous proposons ainsi à ce que les activités de conception tiennent compte du design et, par extension, de l'ergonomie de certains meubles, en particulier, des sièges.

Pour se faire, Dionysia doit prendre en compte les suggestions de ses clients existants par le biais d'enquêtes de satisfaction, afin de récolter leurs avis et ainsi, améliorer les prestations proposées. Cela permettra de revoir le design des meubles et de mettre en place un suivi des clients existants.

10. Mettre en place un système de fidélisation (avantages ou rabais)

Jusqu'à présent, Dionysia n'a eu que de nouveaux clients. Nous en déduisons donc que la clientèle existante ne renouvelle pas ses achats auprès de l'entreprise. Celle-ci doit donc constamment engager des moyens et des efforts pour convaincre de nouveaux clients. Or, « *L'acquisition d'un nouveau client coûte jusqu'à six fois plus cher à l'entreprise. La fidélisation d'un client existant est donc moins chère que l'acquisition d'un nouveau client.* » (Racquez, 2018, p. 170).

Nous suggérons ainsi à l'entreprise de mettre en place un système de fidélisation pour ses clients existants. Le but étant d'inciter ces derniers à commander à nouveau auprès de l'entreprise. Pour se faire, Dionysia pourrait proposer des rabais ou des avantages aux anciens clients. Par exemple, ces derniers pourraient bénéficier d'une personnalisation gratuite ou d'un rabais sur leur prochaine commande.

4.2. Recommandations stratégiques pour le modèle d'affaires

1. Déposer un droit de propriété intellectuelle sur les créations de Dionysia

Dionysia a pu élargir sa gamme en déstructurant la forme initiale des barriques. Nous avons précisé, à plusieurs reprises tout au long de nos analyses, que cela contribuait également à complexifier la fabrication de certaines pièces. Ce faisant, le risque de reproduction de la part de concurrents potentiels et/ou d'intégration amont/aval se réduisait aussi. Suite à ces réflexions, nous encourageons vivement l'entreprise à continuer à déstructurer ses barriques et à proposer plus de produits complexes pour garantir leur exclusivité et diminuer les risques précités.

En complément, Dionysia pourrait envisager de déposer un droit de design sur ses créations. Sur le site officiel de la Confédération, les précisions suivantes ressortent : « *Le titulaire d'un design protégé peut interdire à tout tiers de faire usage de sa création dans un but industriel ou commercial pendant une durée de 25 ans au maximum* » (DEFR, 2020c). Pour se faire, le design doit être original et nouveau (DEFR, 2020c), soit « *se distinguer de designs existants par des caractéristiques majeures* ». (DEFR, 2020c). Les coûts se montent à CHF 200.-- par design déposé (DEFR, 2020c).

2. Proposer de nouveaux produits finaux

Pour varier son offre, cibler de nouveaux clients et satisfaire de nouveaux besoins, Dionysia pourrait envisager d'élargir sa gamme de produits.

L'analyse des bonnes pratiques mondiales (Benchmark) nous a exposé les produits finaux qui sont possibles dans l'*upcycling* de tonneaux. Nous pensons notamment à des modèles dédiés spécifiquement aux animaux domestiques, à la jardinerie, à la bijouterie ou encore des accessoires de bars. Certains concurrents proposent aussi des assortiments de meubles d'extérieurs, c'est-à-dire vendre un lot d'une table avec quatre chaises par exemple.

3. Envisager d'autres matières premières à upcycler

Pour faire face aux risques de substituts et de la dépendance aux tonneaux, la start-up pourrait soit, rester dans le même univers du vin, et recycler d'autres objets en fin de vie comme des caisses à raisins ou encore des anciennes bouteilles de vins en verre.

Elle pourrait aussi envisager d'autres types d'objets et matériaux qui n'ont aucun lien avec le domaine du vin. Nous pouvons citer l'*upcycling* de *skateboards*, de vélos ou encore des pneus de véhicules.

4. Proposer un service de location

Nos diverses analyses ont mis en lumière l'essor du marché de la location de barriques d'occasion (PESTEL), mais également du mobiliers issus d'anciens tonneaux (5(+1) forces de Porter). Etendre son offre existante en intégrant la possibilité de louer les produits finaux de Dionysia pour des

événements privés et professionnels représentent une nouvelle source de revenu. Cela élargit par la même occasion le portefeuille de clients de l'entreprise.

5. Envisager le commerce en ligne

Nous avons vu dans l'analyse PESTEL un attrait des suisses pour l'achat en ligne et le Benchmark mondial nous a indiqué que la majorité des concurrents utilisaient ce canal pour la vente de leurs produits.

De fait, le e-commerce offrirait à Dionysia de toucher un plus grand nombre de clients potentiels par la mise en place d'une boutique virtuelle ce qui permettrait, entre autres, d'augmenter la vente des créations. Le site de l'entreprise deviendrait alors une vitrine de vente.

De plus, des services gratuits tels que Google Analytics propose des outils permettant d'analyser et de surveiller le trafic sur le site internet ainsi que le comportement des clients (Google Analytics, 2020). Chaque étape du client est retenue et permet d'identifier les produits achetés ainsi que les pages visitées.

Cependant, cette démarche engendre un certain coût. Selon le *creationsite.ch*, la fourchette pour une vitrine web se situe entre CHF 5'500.- et CHF 8'500.-. Ainsi, des alternatives gratuites telles que le Marketplace du réseau social Facebook semble pertinentes.

6. Envisager le financement participatif ou crowdfunding

Augmenter les ressources financières en ayant recours au *crowdfunding* permettrait à Dionysia de recueillir des fonds et d'augmenter ainsi, sa capacité d'investissement en marketing et dans le développement de sa gamme existante. De multiples plateformes de crowdfunding existent en Suisse et nous pouvons citer *wemakeit* que nous avons relevé dans l'analyse PESTEL. Il semble pertinent de mener sa campagne à l'aide des réseaux sociaux. Cela est peu coûteux et permet de viser un large public. Ainsi, cela accroît la possibilité de trouver du soutien financier et des potentiels contributeurs.

7. Engager du personnel par le biais de l'OSEO²⁷ ou tous autres acteurs similaires

Si Dionysia Valais veut envisager le développement de sa société et donc augmenter sa production à une plus grande échelle, elle doit pouvoir assurer cette croissance. Certes, l'entreprise peut sous-traiter la fabrication en cas d'augmentation du volume de production et de commandes, mais les coûts de sous-traitance sont élevés et de ce fait, impacte la marge de l'entreprise.

Nous proposons ainsi à l'entreprise d'engager du personnel en intégrant la chaîne de valeur d'une structure de type OSEO et participer au processus de réinsertion de jeunes adultes et adultes sur le marché du travail. Nous pensons notamment à la possibilité d'offrir des stages de découverte et des ateliers. Cette étroite collaboration avec ce genre d'organisme permettrait à Dionysia d'acquérir des

²⁷ Œuvre Suisse d'Entraide Ouvrière

employés sans frais supplémentaires tout en promouvant l'apprentissage et des valeurs sociales. Cela pourrait également devenir un argument de vente solide pour l'entreprise.

8. Proposer des produits composés intégralement de matières recyclées

Lors de notre Benchmark mondial, nous avons précisé que des concurrents mondiaux n'hésitaient pas à communiquer et à mettre en avant le fait que leurs créations étaient issues à 100% de matières en fin de vie. Il s'agit donc d'un argument de vente qui pourrait être mis en adéquation avec les valeurs que souhaite promouvoir Dionysia.

Il semble donc intéressant de proposer des produits issus intégralement de matières recyclées ou de diminuer l'utilisation de matériel neuf pour tendre vers un produit 100% recyclé. Ce qui signifie substituer les composants neufs ajoutés au produit final par des matériaux en fin de vie.

Par exemple, nous recommandons à Dionysia de se procurer du bois recyclé et d'utiliser les déchets de fabrication. Se fournir dans des magasins de seconde main est aussi une alternative en adéquation avec les principes de l'*upcycling*.

9. Promotion et visibilité avec des partenaires sur internet et leurs réseaux sociaux

Nous avons intégré dans notre analyse PESTEL les partenaires « Tout un Canton » et « Valais Surprenant ». L'intérêt de ces deux petites structures valaisannes est l'aspect promotionnel. Ainsi, un partenariat paraît pertinent. Par leurs canaux internet et par leurs réseaux sociaux respectifs, Dionysia aurait la possibilité de promouvoir son entreprise ainsi que ses créations gratuitement d'après nos recherches. Cette démarche permet de développer sa visibilité ainsi que son activité. « Valais surprenant » et « Tout un canton » semblent être deux bons interlocuteurs pour que Dionysia soit remarquée par une clientèle locale et régionale.

CONCLUSION

De manière générale, Dionysia semble être le seul acteur sur un marché de niche rentable et pourrait s'accroître davantage. Néanmoins, nous soulignons, tout de même, la menace qu'une concurrence puisse se développer et la menace de substituts présente sur ce marché.

Plus précisément, le diagnostic interne a révélé qu'économiquement, le modèle d'affaires actuel était rentable et créateur de valeur ajoutée. Écologiquement, il minimisait l'utilisation de nouvelles ressources naturelles et n'était pas fort consommateur en ressources. Socialement, l'activité était créatrice d'emplois indirects et promouvait le patrimoine vinicole régional.

Ensuite, le diagnostic externe nous a indiqué, premièrement, que le marché suisse était favorable à l'offre de Dionysia (PESTEL), même si la situation sanitaire actuelle pourrait impacter la demande à moyen terme. Deux menaces principales ressortent également : les substituts aux tonneaux (ex. copeaux de chêne) et l'intérêt des producteurs de vin pour des vieux fûts. Ces dernières soulèvent des questions quant à l'accessibilité à la matière première. En parallèle, l'analyse PESTEL a relevé également les avantages écologiques et sociaux du modèle (recyclabilité, produits locaux, réutilisation de déchets de bois, etc.).

Deuxièmement, l'intensité concurrentielle générale (5(+1) forces de Porter) a été jugée faible, ce qui rend le secteur d'activité de l'*upcycling* de tonneaux profitable. Néanmoins, les menaces de substituts aux produits finaux (mobilier) et de nouveaux entrants ont été jugées élevées. De plus, un risque d'intégration en amont et en aval a été identifié, ce qui signifie que les clients et les fournisseurs pourraient potentiellement reproduire eux-mêmes l'offre de Dionysia. Troisièmement, le Benchmark mondial nous a fourni des pistes de développement et d'amélioration pour le modèle actuel. En complément, l'enquête auprès de nouveaux fournisseurs, identifie 62 fournisseurs potentiellement intéressés à vendre leurs anciens fûts. 30 fournisseurs sur 62 détiennent, de suite, 254 vieux tonneaux à pourvoir. Le potentiel d'approvisionnement de 170 tonneaux (stock moyen annuel) permet d'augmenter d'au moins 5 fois la production actuelle de Dionysia. Enfin, l'enquête auprès des anciens clients nous a permis de confirmer que la proposition de valeur de Dionysia s'alignait avec les attentes des clients interrogés. Toutefois, les analyses ont soulevé la nécessité de connaître plus en détails les profils-type des clients.

Suite à ces analyses, nous avons suggéré les propositions d'amélioration du modèle d'affaires actuel ci-dessous :

1. Augmenter le taux d'activité des fondateurs dans Dionysia ;
2. Établir des partenariats durables avec les fournisseurs ;
3. Communiquer sur l'offre proposée et améliorer la catégorisation des créations ;
4. Communiquer au client les canaux de distribution possibles ;
5. Affiner le segment-client intéressé par l'offre ;

6. Revaloriser les déchets de fabrication et les composants non utilisés du tonneau ;
7. Développer davantage le service de réparation et de modification ;
8. Sensibiliser le public aux valeurs écologiques et sociales de Dionysia via leurs canaux de communication ;
9. Maintenir le style épuré et sophistiqué des pièces tout en adaptant leur ergonomie ;
10. Mettre en place un système de fidélisation (avantages ou rabais).

Puis, des recommandations stratégiques en termes de développement et de diversification ont été énumérées :

1. Déposer un droit de propriété intellectuelle sur les créations de Dionysia ;
2. Proposer de nouveaux produits finaux ;
3. Envisager d'autres matières premières à upcycler ;
4. Proposer un service de location ;
5. Envisager le commerce en ligne ;
6. Envisager le financement participatif ou crowdfunding ;
7. Engager du personnel par le biais de l'OSEO ou tous autres acteurs similaires ;
8. Proposer des produits composés intégralement de matières recyclées ;
9. Promotion et visibilité avec des partenaires sur internet et leurs réseaux sociaux.

Ces pistes soulèvent le potentiel économique, écologique et social du modèle d'affaires de Dionysia. D'un point de vue économique, elle peut, entre autres, étendre son portefeuille de produits ou d'activités. Elle peut envisager d'acquérir des ressources financières pour augmenter sa capacité d'investissement et ainsi développer davantage son affaire. Mais encore, elle peut élargir ses canaux de distribution en intégrant une boutique en ligne sur son site web par exemple. D'un point de vue social, Dionysia peut s'investir davantage en devenant un chaînon principal d'une structure de type OSEO qui lui permettrait d'engager des collaborateurs et promouvoir des valeurs qui sont en adéquation avec sa philosophie d'entreprise. La start-up peut aussi considérer d'autres partenariats locaux. Nous avons proposé, dans ce cas précis, des partenaires de promotion. Enfin, celle-ci peut utiliser ses canaux de communication comme support de sensibilisation sur des thématiques liées au développement durable. D'un point de vue écologique, Dionysia peut explorer davantage sa démarche d'*upcycling* en revalorisant à 100% sa matière première, ses déchets de fabrication ou d'autres objets en fin de vie.

Au niveau des limites du travail, le faible nombre de répondants aux enquêtes ont permis uniquement de présenter des tendances générales. De plus, l'analyse des coûts/bénéfices environnementaux et sociaux dans le BMC reste générale. De ce fait, des recherches ultérieures basées sur une analyse de cycle de vie (ACV) complète du produit permettraient de quantifier les réels impacts de ce modèle. Il en va de même, pour les aspects sociaux où une analyse plus approfondie des différentes parties prenantes serait pertinente. Pour terminer, une étude de marché au niveau des clients appuierait le développement de ce modèle.

DÉCLARATION DE L'AUTEUR (TRAVAIL DE BACHELOR)

« Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après » (Rodier & Zuber, 2012, p. 6) :

- Nicolas Fontaine, co-fondateur de Dionysia et mandant de ce travail.

Sierre, le 13 juillet 2020

Suzana Nikacevic

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Adim, I.-S., Donner, M., Fort, F., & Gohier, R. (2019, mars 11). Des modèles d'affaires circulaires pour valoriser des coproduits agricoles. Etude exploratoire de quatre initiatives. (I. OpenScience, Éd.) *Technologie et innovation*, 4 (L'économie circulaire : innovations avenir). doi:10.21494/ISTE.OP.2019.0343
- Agrifrance BNP Paribas Wealth Management. (2019, juin 04). Marché du foncier rural en grande-bretagne. Récupéré sur <https://wealthmanagement.bnpparibas/fr/expert-voices/agrifrance-2019-forets-france.html>
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2016). *Principes de marketing*. Montreuil : Pearson France.
- Benoit Dorsaz Viticulteur. *Vins - Commande : Barrique d'occasion à nouveau dispo en novembre 2020*. Récupéré sur <https://www.benoit-dorsaz.ch/produit/barrique-doccasion/>
- Berner Waldbesitzer Propriétaires de forêts bernois (BWB PFB). (s.d.). *Certification de groupe FSC et PEFC / gestion de forêt*. Récupéré sur <https://www.bwb-pfb.ch/fran%C3%A7ais/certification-fsc/>
- Brulhart, F., Favoreu, C. & Gherra, S. (2015). *Stratégie*. Malakoff: Éditions Dunod.
- Bureau Veritas. (2020). *Zertifizierungen* [Home]. Récupéré sur <https://www.bureauveritas.ch/>
- Buss, P.-E. (2016, février 26). Les mystères de la barrique. *Le Temps*. Consulté le avril 08, 2020, sur Le Temps: <https://www.letemps.ch/lifestyle/mysteres-barrique>
- Cahuzac, A. (2016, décembre 01). La forte demande pour le bois de chêne entraîne une hausse des prix, selon l'ONF. *L'USINENOUVELLE*. Récupéré sur <https://www.usinenouvelle.com/article/la-forte-demande-pour-le-bois-de-chene-entraîne-une-hausse-des-prix-selon-l-onf.N470803>
- Canton du Valais.(s.d.). *Business Valais*. Récupéré sur <https://www.vs.ch/web/entreprises/home>
- CASE Competencies for a sustainable socio-economic development. (2018) . *Sustainable Business Model Canvas*. Récupéré sur <https://www.case-ka.eu/index.html%3Fp=2174.html>
- CAVE club des amateurs de vins exquis.(s.d.). *Cybox*. Récupéré sur <https://www.cavesa.ch/definition/cybox.html>
- Cave des Lauriers. (2015). *225 l Barrique d'occasion*. Récupéré sur <https://www.75cl.ch/product/225-l-barrique-doccasion-des-ab-nov-2015-vide/>

- Cave du Vallon Famille Stéphane Schmidt. (2020). *Barrique d'occasion*. Récupéré sur <https://www.caveduvallon.ch/le-shop-de-la-cave-du-vallon-barrique-d-occasion.html>
- Cheeky Chicks Ltd. (s.d.). *À propos* [page LinkedIn]. LinkedIn. Récupéré sur <https://www.linkedin.com/company/cheeky-barrels/about/>
- CreationSite.ch. (mai, 2020). *Créer une boutique de e-commerce*. Récupéré sur <https://www.creationsite.ch/boutique-e-commerce/>
- Crédit Suisse. (7 janvier 2020). *Les chiffres d'affaires du commerce de détail stagnent. L'e-commerce offre des opportunités*. Récupéré sur <https://www.credit-suisse.com/ch/fr/unternehmen/unternehmen-unternehmer/aktuell/die-umsaetze-im-detailhandel-stagnieren-chancen-bietet-der-online-handel.html>
- Cttéi. (2013). *Création d'une symbiose industrielle*. Récupéré sur <http://synergie.cttei.com/wp-content/uploads/2017/04/cttei-fr.pdf>
- Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFFR). (21 février 2020a). *Calcul entrepreneurial et marge sur coût variable*. Récupéré sur <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/finances/comptabilite-et-revision/couts-fixes-variables.html>
- Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR. (24 février 2020b). *Décrocher des fonds grâce au financement participatif*. Récupéré sur <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/finances/financement/fonds-propres/crowdfunding.html#:~:text=Le%20financement%20participatif%2C%20ou%20crowdfunding,lancement%20de%20projets%20tr%C3%A8s%20divers.>
- Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). (16 février 2020c). *Les conditions pour protéger un design. Confédération suisse*. Récupéré sur <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/gestion-pme/propriete-intellectuelle/marques-brevets-designs-droit-auteur%20/designs.html>
- Diaz, L. (juin, 2019). *Upcycling : enjeux et posture du design couleur et matière*. (thèse de Master, Institut Supérieur Couleur Image Design). Récupéré sur http://dante.univ-tlse2.fr/7936/7/L%C3%A9a.Diaz_master2.pdf
- Dietrich, A. & Amrein, S. (2016). *Crowdfunding Monitoring Schweiz 2016*. Lucerne : Haute école spécialisée de Lucerne (HSLU). Récupéré sur https://blog.hslu.ch/retailbanking/files/2016/05/Crowdfunding_Monitoring16_deutsch.pdf
- Dionysia Creation. (2020). *Accueil*. Récupéré sur <https://www.dionysiacreation.com/>

- Dionysia Creation (2020). *Qui sommes-nous ?*. Récupéré sur <https://www.dionysiacreation.com/qui-sommes-nous>
- Dionysia Creation (2020). *Contact*. Récupéré sur <https://www.dionysiacreation.com/contact>
- Do it + Garden Migros. (20 février 2018). *Usage détourné : un tonneau polyvalent*. Récupéré sur <https://blog.doitgarden.ch/fr/tonneau-polyvalent/>
- Dubler, A. (10 novembre 2009). *Industrie du meuble*. Récupéré sur <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/013990/2009-11-10/>
- Dubrion, R.-P., & Nocq, G. (2014). *Le bois & le vin*. Paris: Editions France Agricole.
- Duquennoi, C. (2015). *LES DÉCHETS, DU BIG BANG À NOS JOURS*. Versailles: Éditions Quae.
- Ecco.eco. (2020). *Become a seed : Join Switzerland's Most Inspiring Upcycling Community*. Récupéré sur <https://www.ecco.eco/>
- Erard, L. (2019). Quand les fûts de vin usagés se muent en mobilier design. *Terre & Nature*. Récupéré sur <https://fr-fr.facebook.com/Dionysia-Valais-1019291121527098/photos/>
- Étrusques. (s.d.). In *Larousse*. Récupéré sur <https://www.larousse.fr/encyclopedia/divers/%C3%89trusques/118643>
- ForêtNeuchâtel Association des propriétaires forestiers. (2019, janvier). *ForêtNeuchâtel-Info*. Récupéré sur https://www.foretneuchatel.ch/sites/default/files/pages/foretneuchatel-info_janvier2019_pu.pdf
- Franken Spalter. (2020). Bodega barrique en chêne naturel. Récupéré sur https://www.frankenspalter.ch/fr/bodega-barrique-en-chene-naturel.html?gclid=EAlaIQobChMI7eT0vJHw6QIVgu3tCh3G9ADAEAYBCABEGljRPD_BwE
- Fromm, E. (2008). *To Have or to Be? The Nature of the Psyche*. New York: Continuum International Publishing Group.
- Gasser, M. (2015, Octobre). Contenants et élevages. (C. DIVO, Éd.) *Défense et Illustration des Vins d'Origine (DIVO)*(78). Récupéré sur <https://www.lacolombe.ch/wp-content/uploads/2019/05/terroir-divo-suisse.pdf>
- Gautier, J.-F. (2001). *Le vin*. Paris: Éditions Le Cavalier Bleu.

- Garnier, R. (mars, 2000). *Les métiers disparus*. Récupéré sur <https://fr.calameo.com/read/0046377145d83948eb93c>
- Gilardi, F.(2019). Le mensuel suisse de la forêt et du bois La Forêt. *ForêtSuisse*. Récupéré sur https://www.foretsuisse.ch/fileadmin/user_upload/user_upload/Wald_und_Holz/Archiv/La_Foret/2019/La_Foret_02_2019_72dpi.pdf
- Google Analytics. (2020). *Bienvenue dans Google Analytics*. Récupéré sur <https://analytics.google.com/analytics/web/provision/#/provision>
- Google Map. (2020). *Quincaillerie Valais*. Récupéré sur [https://www.google.com/search?sa=X&rlz=1C1CHZL_frCH742CH762&biw=2048&bih=963&q=quincaillerie+valais&npsic=0&rflq=1&rlha=0&rlag=46271104,7433616,5875&tbm=icl&ved=2ahUKEwi4ld241u_pAhVBVhoKHfhOAugQjGp6BAgLEDw&tbs=lrf:!1m4!1u3!2m2!3m1!1e1!1m4!1u2!2m1!1e1!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:10&rldoc=1#rli=hd::si::mv:\[\[47.4998772,7.5655937\],\[46.017661600000004,6.0225006\]\];start:60](https://www.google.com/search?sa=X&rlz=1C1CHZL_frCH742CH762&biw=2048&bih=963&q=quincaillerie+valais&npsic=0&rflq=1&rlha=0&rlag=46271104,7433616,5875&tbm=icl&ved=2ahUKEwi4ld241u_pAhVBVhoKHfhOAugQjGp6BAgLEDw&tbs=lrf:!1m4!1u3!2m2!3m1!1e1!1m4!1u2!2m1!1e1!2m1!1e2!2m1!1e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:10&rldoc=1#rli=hd::si::mv:[[47.4998772,7.5655937],[46.017661600000004,6.0225006]];start:60)
- Grume de chêne. (s.d.). In *Le Robert*. Récupéré sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/grume>
- H&A Group. (23 octobre 2019). *Reportage sur H&A DE TV Suisse de la chaîne RTS pour leur émission « Toutes Taxes comprises »* [Vidéo]. Récupéré sur <https://www.youtube.com/watch?v=aQvxi1fRVN4>
- Htp st.gallen. (12 mai 2017). *Étude récente : les consommateurs suisses recherchent et apprécient les produits régionaux*. Récupéré sur https://www.parks.swiss/ressourcen/pdf_dokumente/metamenu/medienmitteilung/2017/20170512_MMPaerkemarkt/Beilage-Stephan-Feige-Regionalprodukte_12-5-17_FR.pdf?m=1494516925
- Institut Robert-Schuman pour l'Europe (IRSE). (2012). L'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service. *Les cahiers du développement durable*. Récupéré sur <http://les.cahiers-developpement-durable.be/outils/analyse-du-cycle-de-vie/>
- Johnson, G. & Scholes, K., & Whittington, R. (Mai, 2008). *Stratégique*. Montreuil : Pearson France.
- Joanou, L. (décembre 2019). Suisses, ils comptent créer une entreprise jumelle française. *L'Essor Loire*. Récupéré sur <https://www.essor42.fr/suisses-ils-comptent-creer-une-entreprise-jumelle-francaise-24219.html>
- Kaleidoscope. (s.d.). *Barrique à vin*. Récupéré sur <http://kaleidoscope-mobilier.ch/produit/barrique-a-vin/>

- Kohler, M. (mai, 2016). Dans l'antre des fûts de chêne. *Coop Coopération*. Récupéré sur <https://www.cooperation.ch/rubriques/saveurs/vin/2016/dans-lantre-des-futs-de-chene-65932/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2016). *Principes de marketing*. Montreuil : Pearson France.
- Lacroix, J.-P. (2006). *Bois de la tonnellerie : De la forêt à la vigne et au vin*. Chartres: Editions du Gerfaut.
- Margot, P. (2014a). *Chêne-Merrandier-Tonnellerie-Copeaux & Cie*. Récupéré sur <https://fr.calameo.com/books/0000307470adff97709c2>
- Margot, P. (juin, 2014b). *Château Puech-Haut - Le Vin dans l'Art : Les barriques de Château Puech Haut*. Récupéré sur <https://fr.calameo.com/read/000030747652c8ab3f49b>
- McDonough, W., & Braungart M. (2002). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. New York: Straus and Giroux.
- Merrain. (s.d.). In *Le Robert*. Récupéré sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/merrain>
- Migros. (2020). *Tonneau en bois 225 l*. Récupéré sur <https://produits.migros.ch/tonneau-en-bois-225-l>
- Muller, C. (31 août 2017). Rabotés et réchauffés, les fûts de chêne entament une nouvelle vie. *Terre & Nature*. Récupéré sur <https://www.terenature.ch/rabotes-et-rechauffes-les-futs-de-chene-entament-une-nouvelle-vie/>
- Néologisme. (s.d.). In *Le Robert*. Récupéré sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/neologisme>
- Nicolet, L., & Challandes, J. (19 février 2019). A l'affût de vieilles barriques. *Coopération*, 8, 42-43.
- Niedercorn, F. (6 septembre 2017). Vin ou whisky : les barriques d'occasion gardent la cote. *Les Echos*. Récupéré sur <https://www.lesechos.fr/2017/09/vin-ou-whisky-les-barriques-doccasion-gardent-la-cote-183031>
- Observatoire Valaisan du Tourisme. (2017). *Focus*. Récupéré sur https://www.tourobs.ch/media/214545/mars_2017_focus_gastronomie.pdf
- OECD. (2019). *Business Models for the Circular Economy : opportunities and challenges for policy*. Paris: OECD Publishing. Récupéré sur <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/g2g9dd62->

[en.pdf?expires=1593258390&id=id&accname=guest&checksum=9960A0BA99903D76148BE3DD4FC67C41](https://www.oseo-vs.ch/en.pdf?expires=1593258390&id=id&accname=guest&checksum=9960A0BA99903D76148BE3DD4FC67C41)

Œuvre suisse d'entraide ouvrière OSEO. (2020). *Quelques chiffres*. Récupéré sur <https://www.oseo-vs.ch/>

Office fédéral de l'environnement OFEV. (février, 2020). *Politique de la ressource bois : Stratégie, objectifs et plan d'action bois*. Récupéré sur https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/fr/dokumente/wald-holz/ud-umwelt-diverses/ressourcenpolitikholzstrategiezieleundaktionsplanholz2014.pdf.download.pdf/politique_de_la_ressourceboisstrategieobjectifsetplandactionbois.pdf

Office fédéral de l'environnement OFEV. (2016). *Élimination des déchets : Illustration en Suisse*. Récupéré sur https://www.bafu.admin.ch/dam/bafu/fr/dokumente/abfall/uz-umwelt-zustand/ent-sorgen_-abfallinderschweizillustriert.pdf.download.pdf/elimination_des_dechets-illustrationensuisse.pdf

Office fédéral de l'environnement (OFEV). (5 juillet 2019). Déchets de bois. Récupéré sur <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/dechets/guide-des-dechets-a-z/dechets-de-bois.html>

Office fédéral de l'environnement OFEV. (30 novembre 2018). *Déchets et matières : En bref*. Récupéré sur <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/dechets/en-bref.html#chart13208>

Office fédéral de la statistique (OFS) (2008). NOGA 2008 : Nomenclature générale des activités économiques : notes explicatives . Neuchâtel. Récupéré sur http://www.gav-service.ch/media/NOGA_2008.F.pdf

Ordonnance sur les déchets (OLED) du 1^{er} avril 2020. (2020). *Ordonnance sur la limitation et l'élimination des déchets*. Récupéré sur <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20141858/index.html>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (septembre, 2011). *Business Model nouvelle génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*. Montreuil : Pearson France.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y., & Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey : Wiley & Sons.

Pays développé. (5 juillet 2020). In *Wikipédia*. Récupéré sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Pays_d%C3%A9velopp%C3%A9

Pays du Sud. (13 juin 2020). In *Wikipédia*. Récupéré sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Pays_du_Sud

- Pays en développement. (14 mai 2020). In *Wikipédia*. Récupéré sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Pays_en_d%C3%A9veloppement
- Perrot, M. (2018, février 01). Le tonneau un patrimoine historique et symbolique des civilisations du vin. *Territoire du vin [En ligne]*, p. 8. Consulté le 04 08, 2020, sur <https://preo.u-bourgogne.fr/territoiresduvin/index.php?id=1337>
- Piccand, K. (décembre, 2018). L'élevage du vin en barriques : un élément essentiel ?. *Friwine*. Récupéré sur <https://friwine.ch/lelevage-du-vin-en-barriques-un-element-essentiel/>
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. Récupéré sur <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Racquez, S. (février, 2018). Business model creation : Le guide pratique du créateur d'entreprise. Liège : Éditions Edi.pro.
- Revaloriser.(s.d.). In *Larousse*. Récupéré sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/revaloriser/69047?q=revaloriser#68292>
- Révolution néolithique. (28 septembre 2019). In *WikiRouge*. Récupéré sur https://wikirouge.net/R%C3%A9volution_n%C3%A9olithique
- Rybach, M. (2019). Baromètre des préoccupations du Crédit Suisse 2019. *Crédit Suisse*. Récupéré sur <file:///C:/Users/Mila/Downloads/cs-bulletin-0419-analysis-worry-barometer-fr.pdf>
- Secrétariat d'État à l'économie (SECO). (2020). *Printemps 2020 : Tendances conjoncturelles*. Récupéré sur https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/konjunkturtendenz.html
- Sempels, C. & Hoffmann, J. (2012). *Les business models du futur: Créer de la valeur dans un monde aux ressources limitées*. Montreuil: Pearson France .
- Singh, J., Sung, K., Cooper, T., West, K. & Mont, O. (Août, 2019). Challenges and opportunities for scaling up upcycling businesses - The case of textile and wood upcycling businesses in the UK. *Resources, Conservation & Recycling*, 150(104439). doi:<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104439>
- Sung, K. (13-14 avril 2015). A Review on Upcycling: Current Body of Literature, Knowledge Gaps and a Way Forward. *World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET)*, 17. Venice. Récupéré sur <http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/12706>

- Sung, K. (Mai, 2017). *Sustainable production and consumption by upcycling : Understanding and scaling-up niche environmentally significant behaviour*. School of Architecture, Design and the Built Environment, Nottingham. Récupéré sur <http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/31125/1/Kyungeun%20Sung%202017%20Thesis%20.pdf>
- Sung, K., Cooper, T. & Kettley, S. (7 février 2019). *Factors Influencing Upcycling for UK Makers*. 11(3), p. 26. doi:<https://doi.org/10.3390/su11030870>
- SurveyMonkey. (2020). *Outil de calcul de marge d'erreur*. Récupéré sur <https://fr.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>
- Swiss Recycling. (s.d.). *Chiffres indicateurs et taux*. Récupéré sur <http://www.swissrecycling.ch/fr/savoir/chiffres-indicateurs/>
- Swiss Wine Promotion. (20 mars 2016). *Copeaux contre tonneaux*. Récupéré sur <https://swisswine.ch/fr/actualite/copeaux-contre-tonneaux>
- Swiss Wine Promotion. (s.d.). *Genève : Le charme discret du Gamay*. Récupéré sur <https://swisswine.ch/fr/region/geneve>
- Swiss Wine Promotion. (s.d.). *Trois lacs : Trois lacs, trois identités pour une région*. Récupéré sur <https://swisswine.ch/fr/region/trois-lacs>
- Swiss Wine Promotion. (s.d.). *Valais : Terroir et cépages alpins*. Récupéré sur <https://swisswine.ch/fr/region/valais>
- Swiss Wine Promotion. (s.d.). *Vaud : Le pays du Chasselas*. Récupéré sur <https://swisswine.ch/fr/region/vaud>
- Szaky, T. (2014). *Outsmart Waste: The Modern Idea of Garbage and How to Think Our Way Out of It*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tonnellerie Cavin. (2017). Quel est le prix d'un tonneau en chêne ?. *CAVIN Tonneliers France*. Récupéré sur [https://www.tonnellerie-cavin.com/ufags/prix-dun-tonneau-chene/#:~:text=Le%20co%C3%BBt%20d'une%20barrique,\(taille%2C%20etc.\)](https://www.tonnellerie-cavin.com/ufags/prix-dun-tonneau-chene/#:~:text=Le%20co%C3%BBt%20d'une%20barrique,(taille%2C%20etc.))
- Toutuncanton. (2020). *A la une*. Consulté le 10 juin 2020 sur <https://www.toutuncanton.ch/page-23051-deals-du-jour.html>
- Toutuncanton. (2020). *Boutique*. Consulté le 10 juin 2020 sur <https://www.toutuncanton.ch/shop-listingproduits-priceasc-209372-24-0-1-1-vins-et-spiritueux.html>

Toutuncanton. (2020). *Petites annonces*. Consulté le 10 juin 2020 sur <https://www.toutuncanton.ch/annonces.html>

Tout Un Canton. [@toutuncanton.ch]. (s.d.). *Abonnés* [profil Instagram]. Instagram. Consulté le 24 juin 2020 sur <https://www.instagram.com/toutuncanton.ch/>

Tout un canton. [@toutuncanton]. (s.d.). *Total des abonnés* [profil Facebook]. Facebook. Consulté le 24 juin 2020 sur <https://www.facebook.com/toutuncanton>

Valais Surprenant. (2020). *Accueil*. Consulté le 10 juin 2020 sur <https://valaisurprenant.ch/contact/>

Valais Surprenant. (2020). *Contact*. Consulté le 10 juin 2020 sur <https://valaisurprenant.ch/contact/>

vidaXL. (s.d.). *vidaXL Casier à 8 bouteilles en forme de tonneau Marron*. Récupéré sur <https://fr.vidaxl.ch/e/8718475530688/vidaxl-casier-a-8-bouteilles-en-forme-de-tonneau-marron>

Vinum Swiss Wine. (décembre, 2018). *Dionysia : une vie après le vin*, p. 18.

Wemakeit. (s.d.). *A propos de nous : L'équipe wemakeit, c'est nous*. Récupéré sur <https://wemakeit.com/pages/team>

Work, H. (2014). *Wood, Whiskey and Wine: A History of Barrels*. Londres : Reaktion Books Publisher.

Work, H. (2019). *The Shape of Wine : Its packaging evolution*. Londres : Routledge.

Zoom Information Inc. (2020). *Motor City Barrels LLC*. Récupéré sur <https://www.zoominfo.com/c/motor-city-barrels-llc>

GLOSSAIRE

[1] **Néologisme (p.13)** : « *Mot nouveau ou sens nouveau* » (Le Robert, consulté le 16.04.20).

[2] **Pays développés (p.13)** : est une appellation pour désigner les pays du Nord « *caractérisés par un IDH et un PIB par habitant élevés.* » (Wikipédia, consulté le 03.04.20).

[3] **Pays en voie de développement (p.13)** : est une appellation pour désigner les pays du Sud « *caractérisés par un IDH et un PIB par habitant faible, situés dans la partie sud des continents émergés* » (Wikipédia, consulté le 03.04.20).

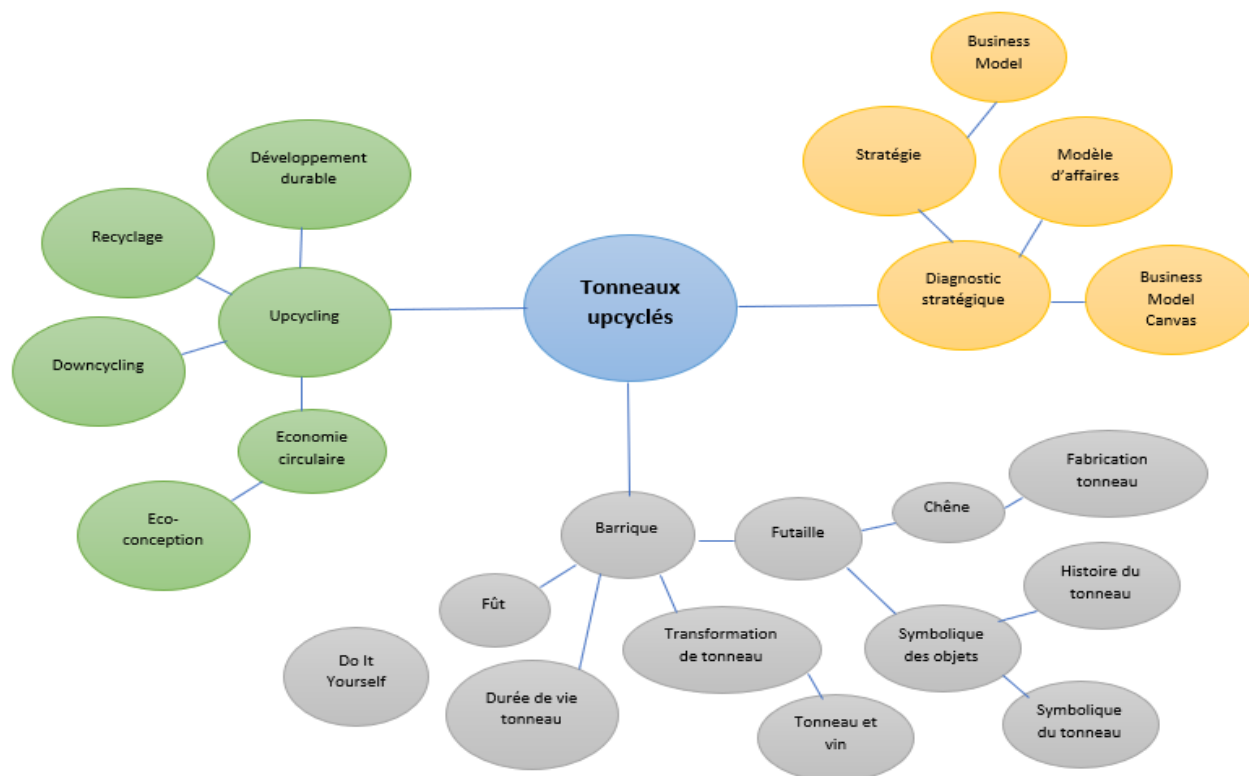
[4] **Révolution néolithique (p.13)** : « *La première grande transformation des sociétés humaines : la découverte de l'agriculture* » (Wikirouge, consulté le 03.04.20).

[5] **Étrusques (p.17)** : « *peuple de l'Italie ancienne, qui prospéra à partir du VII^e s. avant J.-C. et qui fut soumis par les Romains.* » (Larousse, consulté le 04.07.20).

[6] **Grume de chêne (p.18)** : « *Tronc d'arbre non encore équarri.* » (Le Robert, consulté le 16.04.20).

[7] **Merrain (p.18)** : « *bois de chêne débité en planches.* » (Le Robert, consulté le 16.04.20).

ANNEXE I : ARBRE DE RECHERCHE



Source 32 : données de l'auteur

ANNEXE II : ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF AVEC NICOLAS FONTAINE

Suzana Nikacevic 506F

Dionysia Valais

Entretien semi-directif

Bonjour,

Au vu du nombre de questions, cet entretien se fera en trois temps. Le but étant de comprendre au mieux le fonctionnement actuel de votre entreprise et de pouvoir, par la suite, réaliser les analyses nécessaires.

Nous allons tout d'abord parler de votre start-up de manière générale. Puis, nous irons dans les détails en essayant de comprendre votre modèle d'affaires. D'autres questions sur la concurrence et sur votre offre suivront.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à m'interrompre durant l'entretien. Sachez également qu'il n'y a pas de réponses justes ou fausses, seul votre avis m'intéresse.

Je vous remercie du temps que vous m'accordez.

Si vous n'avez pas de questions pour l'instant, nous pouvons débiter ce premier entretien.

Entretien n°1 du 10.03.20 (rencontre à Sierre)

A. Questions générales sur l'entreprise

1) Qu'est-ce qui vous a motivé à débiter cette activité ?

L'envie de faire quelque chose avec des tonneaux. En fait, à la base, c'est une photo sur Pinterest d'un tonneau qui m'a inspiré et donné l'envie de commencer. Le premier tonneau Dionysia « *flocon de neige* » est le début de l'aventure Dionysia et je me suis inspiré justement de cet image sur Pinterest. J'ai posté une photo sur Facebook et trois semaines plus tard, *Le Nouvelliste* nous a contacté et on a fait un article.

2) Depuis quand existe votre entreprise ?

Depuis le 5 décembre 2016 pour être précis.

3) Combien êtes-vous dans l'entreprise ?

Nous ne sommes que 2 : Aurélie Nanchen et moi-même. On travaille chacun que 20% pour Dionysia. On est obligé de travailler à côté car, à ce jour, Dionysia ne nous permet pas de dégager de salaire et d'en vivre.

4) Quel est votre secteur d'activités ?

Le bois et le mobilier.

5) Quel est le produit ou service livré par votre entreprise ?

Du mobilier et de la décoration en bois de chêne principalement.

6) Quels sont les enjeux auxquels votre entreprise doit faire face pour rester compétitive ?

Vendre. On est pas vraiment en compétition parce qu'à ma connaissance, il n'y a pas de concurrent direct en Valais mais pour rester à flot, le plus gros challenge pour nous c'est de vendre et de dégager une marge.

7) Quels sont vos points forts et vos points faibles ?

Nos points forts : on est une jeune entreprise, dynamique et on propose un produit intéressant pour la Suisse. Je pense aussi que le fait qu'on a commencé en Valais c'est un avantage parce qu'on est entouré de vignes et de la culture du vin, donc le réseau est large ici. Au niveau des points faibles, le fait qu'on ne peut consacrer que 20% environ chacun de notre temps à Dionysia est un gros point faible parce qu'on ne peut pas se focaliser uniquement sur cette entreprise et du coup on pourrait faire beaucoup plus c'est clair. Aussi, on a pas de moyens financiers très élevés et le manque de cash-flow fait qu'on est limité en termes d'investissement. A ce jour, on ne peut toujours pas se verser un salaire et vivre de l'entreprise, ça reste compliqué.

8) Quel est le contexte dans lequel votre entreprise évolue (enjeux sociaux, environnementaux, économiques) ?

Aujourd'hui, avec tout ce qui se passe au niveau de l'environnement, la prise de conscience mondiale sur la possibilité de donner une 2^{ème} ou une 3^{ème} vie aux choses, je pense que notre business s'adapte bien à ces évolutions. C'est un modèle économique assez intéressant et je pense que la récupération est assez rentable.

9) Quelles sont les parties prenantes de votre entreprise ? Quelles sont leurs attentes face à l'entreprise, leur influence dans l'avenir ?

(aide : acteurs concernés par une de vos décisions c-à-d dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite d'une décision)

Les fournisseurs, nos clients, notre fiduciaire, le propriétaire de l'atelier, les assurances, tous les acteurs du monde vinicole.

Les fournisseurs attendent principalement leur paiement, une bonne relation de partenariat et qu'on vienne chercher le matériel commandé à temps. Les clients veulent être livré à temps aussi avec un produit qui corresponde à leur besoin et qu'il soit de bonne qualité et non défectueux. Ils attendent aussi à ce que la commande reflète le prix qu'ils ont payé ce qui est normal. Pour le propriétaire de l'atelier, c'est le paiement et le respect des lieux.

La fiduciaire et les assurances c'est aussi le paiement de leur prestation, de leur apporter les documents adéquats pour assurer la comptabilité.

Et pour le monde vinicole, c'est tout ce qui est manifestations, expositions comme Swiss-Wine, Les jardins du vins, etc. du coup leur attente c'est d'avoir une bonne relation de partenariat, le respect et je pense qu'ils attendent de nous qu'on reste innovants et créatifs sans cesse pour impressionner et attirer l'attention des personnes qui côtoient ce genre de lieux.

10) Quel est votre chiffre d'affaires moyen ? Comment évolue-t-il ? Pouvez-vous nous dire quels produits de votre entreprise apporte le plus en termes de chiffre d'affaires (quel produit détient le plus de valeur ajoutée) ?

Suzana Nikacevic 506F

Dionysia Valais

Je peux dire approximativement les chiffres d'affaires que nous avons réalisé par année.

- Année 2017 : 20'000.- environ avec 10 clients
- 2018 : 30'000.- env. et environ 15 clients
- 2019 : 45'000 env. et 20 clients

Il n'évolue pas énormément mais la courbe reste positive. C'est normal on grandit gentiment.

Les meubles rapportent plus que les décorations. Après, les meubles phares c'est les tables hautes métalliques, les fauteuils et les assises (fauteuil, tabouret, ...). Mais globalement c'est vraiment les tables qui se vendent le plus. Je ne saurais pas dire les chiffres.

Après, comme je l'avais déjà expliqué, tous les bénéfices que l'on réalise sont réinjectés dans l'entreprise pour pouvoir assurer les commandes futures ou pour investir en marketing par exemple. Nous ne touchons pas de salaires donc on ne vit pas encore de l'entreprise.

B. Questions sur le modèle d'affaires et chaîne de valeur

1) Quelle est la fonction ou l'utilité de ce produit ou service pour votre client ?

C'est l'aménagement avec originalité puisque la matière première provient d'un tonneau.

2) Externalisez-vous certaines parties de vos produits ?

Oui bien sûr. Certaines parties ou certains composants des meubles comme l'acier est sous-traité. C'est plus rentable pour nous que d'acheter des équipements et des machines. Ça coûte cher alors on utilise les compétences et le savoir-faire de petites entreprises locales.

3) Qui sont vos fournisseurs ? Avez-vous des possibilités de négociation avec ces derniers ? (tarifs, délais, quantités) ? Disposez-vous de contrat avec eux ?

Pour les tonneaux, ce sont des vigneron valaisans et pour l'approvisionnement en pièces et autres matériels nécessaires pour la fabrication du mobilier, ce sont des petites PME régionales comme Pfefferté, Marglich pour l'acier ou encore Enseignex pour les logos personnalisables.

Après au niveau des négociations, c'est clair que Dionysia en tant qu'entreprise n'est pas en situation de force parce qu'on ne fait pas suffisamment de commande pour négocier. Mais moi en tant que personne oui. Dans le sens où je connais pas mal de personnes, j'ai un bon réseau et je travaille dans pleins de projets à côté, ce qui fait que j'arrive facilement à négocier. Par exemple, j'ai réussi à négocier avec Enseignex pour des logos pour Dionysia mais via le projet Roboclette.

Et pour les tonneaux, c'est pas très compliqué. J'arrive directement avec mon prix qui se situe entre 50 et 100 CHF maximum. Si le vigneron veut plus, je refuse et en général, je l'obtiens mon tonneau parce que les vigneron savent très bien que des vieux tonneaux il y en a par milliers donc si lui ne veut pas, je vais ailleurs. De toute façon, ils ne savent pas quoi faire de ces tonneaux. Ils veulent s'en débarrasser au plus vite et vu l'état du vieux tonneau je n'accepterai jamais de payer plus de 100 francs.

Par contre, les autres fournisseurs pour certains composants comme les plaques en bois, la négociation reste très faible c'est clair.

Et sinon par rapport aux contrats, on a aucun contrat avec les fournisseurs ni avec les partenaires.

Suzana Nikacevic 506F

Dionysia Valais

4) Qui sont vos clients ? Ont-ils la possibilité de négocier avec vous ? (délais, tarifs, quantités)

Alors majoritairement c'est du B2B mais y'a aussi du B2C.

Pour le B2B, on a travaillé principalement avec des restaurants, des oenothèques, des bars, des alpages, des manifestations et des vigneron pour des usages professionnels.

Et le B2C ce sont des particuliers qui veulent offrir un cadeau original ou bien un client lambda qui est passé par là et qui a trouvé le concept cool. Il y a aussi des vigneron qui nous contactent mais pour des usages privés.

Par rapport aux tarifs, je fais souvent des rabais en fonction du volume de commande, entre 5 à 30% de rabais ça dépend. Mais au tout début, j'avais tendance à offrir plutôt qu'à vendre parce que je me disais que pour commencer il était mieux que mes meubles soient visibles plutôt que de chercher à tout prix de vendre le produit.

On est une entreprise jeune, c'est une start-up et on propose un service personnalisé donc le client a quand même une bonne marge de négociation. Par contre, les délais non. On a appris avec l'expérience à être raisonnable et à fixer nous les délais. Mais sur les quantités et sur les tarifs ils peuvent négocier.

5) Utilisez-vous des logiciels/programmes pour vos créations ? (création, design)

Nous pas mais on *outsources* via des partenaires qui ont des logiciels 3D. Ça représente un coût pour nous parce que nous avons payé un droit de propriété sur les images et sur les plans, et ça nous avait coûté env. CHF 2'000. Et il y a aussi notre site web qui nous coûte env. 150.- par année.

6) Quel est le canal de distribution utilisé pour vendre vos produits ?

Les commandes se font par téléphone, par e-mail directement ou bien encore par le formulaire en ligne. C'est aussi possible de prendre commande sur place à notre stand lorsqu'on expose nos créations à des événements.

Entretien n°2 du 17.03.2020 (par téléphone)

7) Quelles sont les différentes fonctions que disposent votre entreprise ? (fonction commerciale, fonction de production, fonction des ressources humaines etc.)

Je ne peux pas vraiment répondre à cette question parce que nous sommes une start-up et du coup, nous avons toutes les casquettes. Mais globalement, il y a de l'achat, de la vente, du marketing et de la fabrication.

8) Quelles sont les principales activités créatrices de valeur pour votre produit ?

(*aide* : quelles sont vos activités clés)

Les activités principales et qui rapportent de la valeur au meuble, je dirais que c'est la conception et la transformation du tonneau en mobilier.

9) Quelles sont vos ressources clés ?

(*aide* : humaine, physique, financière, intellectuelle)

Suzana Nikacevic 506F

Dionysia Valais

Je dirais que c'est notre atelier déjà et puis Aurélie et moi bien sûr. Sans Aurélie on ne pourrait pas fabriquer les meubles, sa créativité aussi. Et bien sûr, les tonneaux puisque sans eux, notre entreprise n'existerait pas.

10) Actuellement, vos flux de revenus proviennent principalement de la vente de vos meubles ou existe-t-il d'autres sources de revenus ?

Non, mais on pense à la location dans un futur proche.

11) Quels sont vos prix de vente moyen ?

Nos fourchettes de prix se situent entre 300 et 3'000.- mais tout dépend de la création. Il nous est arrivé de fabriquer un bar pour 12'000.- l'année passée.

12) Quels sont coûts principaux ? (coûts fixes, coûts variables)

Je ne les ai pas en tête actuellement mais il y a le loyer de l'atelier, les tonneaux, l'assurance. J'enverrai un fichier de ma fiduciaire, ce sera plus simple.

13) Quel type de relations favorisez-vous avec votre clientèle et qui vous démarque de vos concurrents ?

Tout dépend du client mais globalement ils sont tous en contact avec moi-même ou Aurélie. S'il s'agit d'un client qui souhaite créer de toute pièce son meuble, on est sur une relation de type cocréation, on l'accompagne, on travaille ensemble sur le projet. Sinon avec le reste des clients qui souhaitent simplement acheter une de nos créations déjà présentes sur notre site, il passe commande et le meuble est livré à temps voulu. Les échanges se font par e-mail, rien de très spécial.

14) Possédez-vous un système de traitements des réclamations ?

Non. Nous avons eu que deux clients jusqu'à présent qui nous ont appelé pour se plaindre. C'était un problème de livraison et pour l'autre il y a eu un malentendu avec l'un de nos partenaires qui n'a pas réalisé les autocollants tels que le client le voulait mais sinon on a jamais eu de retour, ni mis en place un système pour ça.

15) Disposez-vous d'un budget publicitaire ?

Oui, il n'est jamais trop discuté mais en fonction de nos bénéfices, on essaie d'investir dans la promotion du mieux qu'on peut.

16) Quels sont les supports de publicité que vous utilisez ?

Il y a d'abord les réseaux sociaux sur lesquels nous sommes très présents comme Facebook ou Instagram. Aussi notre website que nous avons rénové en début de cette année, les flyers, les newsletters aux vignerons pour l'instant, on devrait se pencher aussi sur l'envoi de newsletters à des particuliers mais nous n'avons pas le temps pour l'instant. Sinon il y a les affiches et les roll-up sur les stands, les événements vinicoles, les médias aussi. Des publicités indirectes via nos partenaires qui publient leur travail sur nos créations via les réseaux sociaux et il y a aussi une sorte de publicité

Suzana Nikacevic 506F

Dionysia Valais

indirecte de nos meubles, s'ils sont exposés dans des endroits où il y a du passage comme dans les œnothèques notre logo se voit très clairement sur le meuble et ça nous fait de la publicité.

17) Qui sont vos partenaires clés ?

Tout va dépendre du produit que l'on va nous commander et du besoin du client, ce ne sont pas les mêmes personnes qui entrent en jeu. Il y a deux chemins disons, soit des produits existants qui sont présentés sur notre site Internet, soit des produits « non existants » où c'est le client qui vient avec son idée, c'est une nouvelle création.

Par exemple, pour nos produits existants comme le fauteuil « le Barron », le client voit la photo sur le site Internet et nous contacte via le formulaire en ligne en faisant une demande d'offre. Dionysia lui fait une offre, toujours par e-mail puis, le client valide l'offre et paie un acompte d'1/3 du prix de vente en général. Ici les plans et dessins du meuble on les a déjà donc personne n'intervient. Le premier partenaire qui intervient c'est Marglich, une entreprise de métallurgie, qui va nous réaliser un plateau pour la table-tonneau ou bien un pied de table par exemple. Quand il finit, on vient chercher le plateau et on le fixe sur le tonneau.

Après si le client a demandé que le produit soit personnalisé, là de nouveau, des partenaires graphistes ou autres interviendront.

Si c'est une nouvelle création, il y aura d'abord beaucoup d'échange d'e-mails et de téléphone, nous allons conseiller le client, l'aiguillier dans son projet et surtout lui dire si c'est faisable. Ensuite, comme avant, on valide l'offre après l'envoi du prix, puis l'acompte, et ensuite on contacte les différents fournisseurs pour obtenir les pièces ou les matériaux qu'il nous faut etc. C'est presque le même cheminement que pour les produits existants sauf qu'il nous faudra des plans pour la création donc on contactera CTRL par exemple pour les réaliser. Tout dépend des besoins du client et aussi, si nous avons trop de travail il nous arrive aussi d'outsourcer le job à des menuisiers indépendants puisque nous ne sommes que 2 pour l'instant.

C. Questions sur la concurrence

1) Qui sont vos concurrents ? (concurrence directe : fabricant de meubles à partir de fûts usagers et indirecte : fabricant de meubles classique par exemple)

Avec Aurélie, nous regardons régulièrement s'il y a des concurrents en Valais et en Suisse romande et à ce jour nous n'en avons pas trouvé. Par contre, j'ai aperçu une table conçue à partir d'un tonneau dans un bar en Valais. En interrogeant le personnel, nous avons appris qu'il s'agissait d'un indépendant qui avait réalisé la table pour le patron et par plaisir.

Donc nous pouvons dire qu'actuellement les concurrents « directs » se sont clairement des indépendants qui transforment des tonneaux en mobilier pour des privés mais c'est pas leur activité principale et surtout, on n'arrive pas à les détecter facilement puisqu'ils font ça sur demande

Suzana Nikacevic 506F

Dionysia Valais

exceptionnelle apparemment. En général, c'est des menuisiers ou ébénistes à qui on demande de temps à autre de transformer un tonneau mais c'est pas leur job principal.

Concernant la concurrence indirecte, je ne les considère pas vraiment comme de la concurrence. Dionysia est vraiment positionnée sur l'upcycling, sur la réutilisation de déchets.

Comment vous démarquez-vous de vos concurrents ?

Du coup, on a pas vraiment de concurrents mais on se démarque quand même si on part du principe que les fabricants de meuble sont des « pseudo » concurrent. On se démarque d'eux en proposant des meubles à partir de fûts de chêne recyclés.

2) Sur quel type de gamme positionnez-vous vos créations ?

Sur du moyen de gamme.

3) Par rapport à la concurrence, quelles sont pour vous vos opportunités et vos faiblesses ?

Pour Dionysia, l'opportunité c'est de faire des meubles avec des matériaux recyclés, c'est rentable. Au niveau des faiblesses, nous n'avons qu'une gamme de meubles qui est celle de chêne et tonneau en meuble donc je pense que si le client n'aime pas le chêne ou les meubles en tonneau, il ne sera jamais mon client.

Nous avons obtenu qu'une seule fois un tonneau dont le bois était du mélèze mais nous l'avons gardé en stock.

4) Y-a-t-il pour vous des risques de nouveaux arrivants sur le marché valaisan ou romand de l'ameublement en tonneau ?

Oui puisque fondamentalement c'est pas un investissement énorme donc n'importe qui, qui sait travailler avec ses mains et qui a de la créativité, pourrait commencer à fabriquer des meubles à partir de tonneaux. Bon c'est pas si facile que ça, il y a du travail derrière, mais il n'empêche que l'arrivée de nouveaux concurrents peut-être clairement envisageable et facile d'accès.

Entretien n°3 du 25.03.20 (par téléphone)

D. Autres questions supplémentaires

1) Envisagez-vous, un jour, de vous certifier d'un label écologique ou autres ?

Oui pourquoi pas mais ni le temps ni l'envie d'investissement pour l'instant.

2) Quels sont vos futurs projets de développement ?

Augmenter les ventes et on est en train de voir pour faire un partenariat et ouvrir une succursale en France mais c'est en discussion pour l'instant.

3) Comment traitez-vous les tonneaux usagés avant la fabrication d'un meuble ?

(aide : le tonneau doit probablement dégager une forte odeur de vin; surtout si ce meuble va servir pour ranger des accessoires comme des coussins par ex.)

On nettoie tous les tonneaux d'abord au kärcher, après on va les poncer, percer et visser en fonction des besoins. La couleur rouge du vin est notre marque de fabrique, on la laisse et c'est même très recherché par le client car ça donne du cachet au meuble. Mais si le client le demande on essaie d'enlever les tâches internes au mieux.

4) Combien de temps faut-il environ pour 1) traiter un meuble (le recycler) et 2) pour fabriquer un meuble ?

Entre 1 et 3 jours pour le tout. Ce qui prend du temps c'est l'attente des partenaires en amont. Il faut attendre 1 semaine voir plus parfois pour obtenir le plateau pour la table, après la table est fabriqué en une journée ou 2.

Au niveau du coût pour traiter le tonneau avant de commencer la fabrication du meuble ça reste toujours moins cher qu'acheter un tonneau neuf qui coûte très cher, dans les 1'000.-

5) Combien de créations peut-on réaliser avec un tonneau ?

ça dépend de la création.

Avec 1 tonneau, on fabrique 2 tabourets.

1 tonneau pour un Rockchair, une table.

C'est toujours entre 1 et 2 tonneaux.

6) Est-ce que les tonneaux usagés que vous achetez sont tous marqués du tampon du tonnelier ?

Oui tous parce que ça nous garantit la qualité de fabrication du tonneau.

7) Lorsque vous démontez un tonneau, est-ce que vous utilisez tous ses composants pour créer le meuble ? Si non, que faites-vous avec les pièces non utilisées ?

Non on utilise pas tout. On réutilise 80% du tonneau, le reste ce sont des déchets de bois et des arceaux. Je pense qu'on utilise que 5% des arceaux. On réfléchit là-dessus pour trouver une solution mais pour l'instant ça finit à la déchetterie.

8) Quels sont les déchets créés par votre activité ?

Déchet de bois majoritairement et un peu d'acier. On consomme aussi de l'eau pour nettoyer les tonneaux et les outils et de l'énergie. On utilise de l'électricité pour faire tourner les machines et éclairer l'atelier.

9) Comment assurez-vous la sécurité de vos meubles ? (fixation, casse, ...)

En faisant des tests. On aime bien dire que nos crash tests c'est la foire du Valais ! Dans l'ensemble, on utilise des bonnes fixations et des matériaux de qualité qu'on va tester par la suite.

Suzana Nikacevic 506F

Dionysia Valais

10) Qu'est-ce qui garantit la qualité de vos meubles ?

Le degré de finition c'est-à-dire que la peinture soit répartie correctement partout et avec précision, bien vissé, bien poncé et collé etc. Ensuite, au niveau de l'écoresponsabilité parce que nos créations sont réalisées à partir de chêne récupéré (l'upcycling). Que le produit soit local : tous nos tonneaux proviennent de vignerons valaisans. Et il y a aussi la question de la dureté du meuble dans le temps. Si les meubles tiennent qu'une année, le client ne sera pas satisfait.

11) Pouvez-vous estimer le coût de revient d'un meuble standard ?

Non malheureusement pas. Je suis pas en mesure de chiffrer les unités exactes utilisées par meuble. On achète des boîtes de vis par 200 voire 500 pièces, et on utilise jamais un pot de peinture ou vernis en entier. Et puis, il y a d'autres éléments qu'il faudrait prendre en compte comme l'amortissement des machines etc.

Après je peux donner une estimation. Si on prend la chaise le Baron, disons qu'il faut compter une vingtaine de francs de peinture, 30 pour les huiles/vernis, 50.- le tonneau, 40 francs pour le reste du genre vis, colle, crochets, spray,

Au niveau du travail métallique tu peux mettre 800.- et environ 300.- pour le travail du bois qui ne concerne pas le tonneau.

12) Est-ce que le nom Dionysia est protégée ? Est-ce une marque ?

Non.

13) Y-a-t-il des droits déposés sur vos créations à ce jour ?

Non .

14) Disposez-vous d'un stock de matières premières ?

Oui, on a environ 8 tonneaux actuellement. Il varie entre 5 à 10 tonneaux par année env.

15) Disposez-vous d'un stock de produits finis ?

Oui très faible mais oui. Pour les produits de la gamme qui se vendent le plus comme les tables et certaines chaises, on prépare déjà les pièces et on les assemble une fois que la commande est passée. Après on les personnalise sur demande du client.

16) Quelle est votre capacité de production annuelle ? (aide : combien de meubles êtes-vous capable de produire annuellement avec toutes les ressources que vous avez à disposition ?)

C'est dur à dire mais disons sans problème 80 meubles si on s'y met à deux. Après il y a de toute façon des sous-traitants pour certaines parties. Et admettons qu'on ait trop de boulot, on sous-traiterait plus pour répondre à la demande.

17) Proposez-vous un service après-vente ?

Suzana Nikacevic 506F

Dionysia Valais

Oui, on propose de réparer le meuble et de le modifier après un certain temps parce que notre but au final c'est que les clients gardent le plus longtemps possible nos pièces. Comme je l'ai déjà dit, l'aspect écologique est très important pour nous. Donc oui, c'est comme un service après-vente mais on ne répare pas tout gratuitement, ça dépend de la raison de l'usure.

18) Est-ce que la crise sanitaire (COVID-19) a un impact actuellement sur votre business ?
Lesquels ?

Oui il y a un décalage dans les commandes. Des clients qui ont repoussé les commandes et les paiements. Les gens sont plus frileux à dépenser des sous ce qui est logique. Pour l'instant, on attend que ça passe. On a de la chance que ce n'est pas notre activité principale et que notre structure n'a pas besoin de beaucoup de frais pour que ça tourne donc c'est ok pour l'instant.

ANNEXE III : COMPTE DE RÉSULTAT 2018 DE DIONYSIA



Dionysia SNC, 3960 Sierre

Compte de résultat du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2018 (en francs)

	2018
Chiffre d'affaires résultant des travaux	
Produits nets des ventes de biens et services	
Charges résultant des achats de matières et services	
Charges marchandises	
Charges pour prestations de tiers	
Variation du stock	
Marge brute	
Autres charges d'exploitation	
Loyer	
Assurances	
Frais de carburants	
Honoraires pour fiduciaire	
Cotisations	
Frais de publicité	
Frais de représentation	
Résultat financier	
Charges financières	
Résultat de l'exercice	
Résultat de l'exercice Nicolas Fontaine (1/2)	
Résultat de l'exercice Aurélie Nanchen (1/2)	

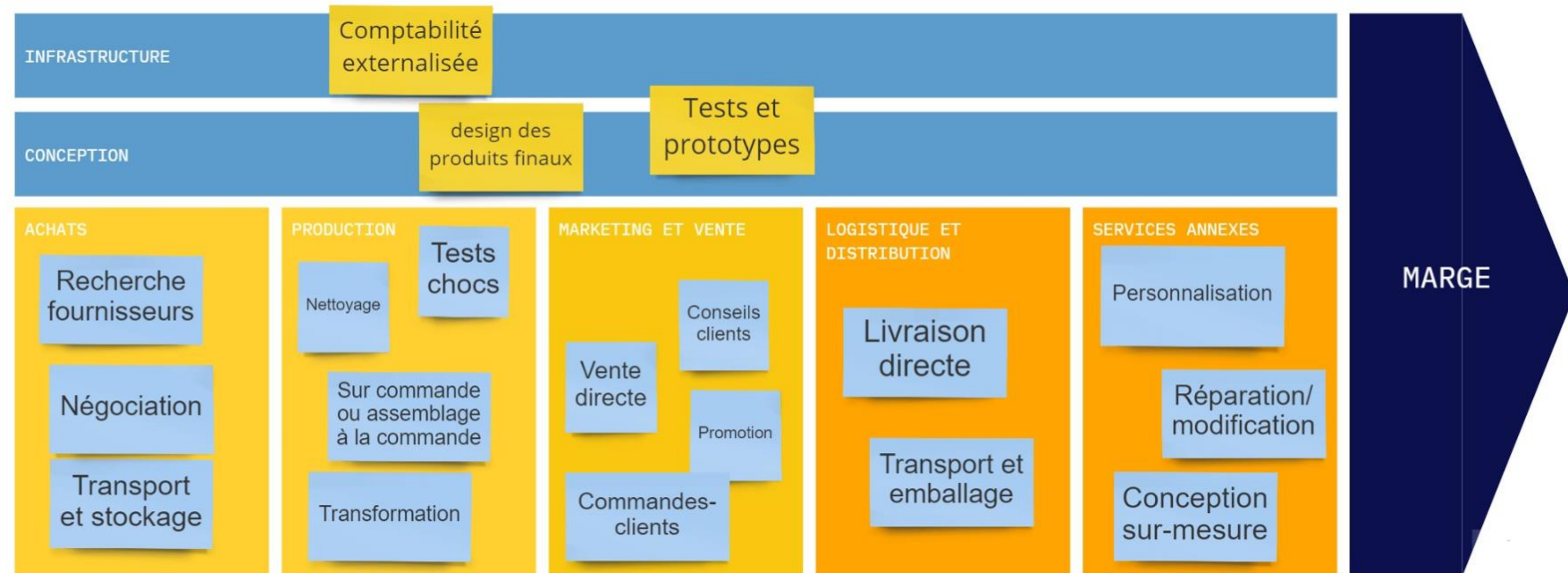
Source 33 : données comptables de Dionysia fournies par Nicolas Fontaine

ANNEXE IV : BUSINESS MODEL CANVAS DE DIONYSIA



Source 34 : adapté de Osterwalder & Pigneur (2010, p. 44)

ANNEXE V : CHAÎNE DE VALEUR DE DIONYSIA



Source 35 : La chaîne de valeur d'après Michael Porter (1986), adapté de Brulhart et al. (2015, p. 89)

ANNEXE VI : TABLEAU D'ANALYSE DU BENCHMARK MONDIAL

➔ Double-cliquer sur l'icône ci-dessous pour accéder au fichier Excel :



ANNEXE VII : STRUCTURE DES COÛTS ANNUELS DE 2018 DE DIONYSIA

Nature des charges ²⁸	Coûts fixes	Coûts variables
Charges marchandises		8'000.-
Charges pour prestation de tiers		10'000.-
Salaire	0.-	
Loyer	3'000.-	
Assurances	300.-	
Frais de carburant		600.-
Honoraires fiduciaire	2'000.-	
Cotisations	600.-	
Frais de publicité	700.-	
Frais de représentation		800.-
Total des coûts pour 2018	6'600.-	19'400.-
Coûts totaux		26'000.-
Chiffres d'affaires de 2018 (approximatif)		30'000.-
Résultat (bénéfice)		4'000.-

Source 36 : données de l'auteur

²⁸ Les données du compte de résultats de 2018 ont été arrondi à la demande du mandant.

ANNEXE VIII : ILLUSTRATIONS DES CRÉATIONS DE DIONYSIA

Forme initiale du tonneau conservée



Source 37 : Dionysia Creation (2020)

Forme initiale du tonneau déstructurée



Source 38 : DionysiaCreation (2020)

Forme initiale du tonneau conservée



Source 39 : Dionysia Creation (2020)

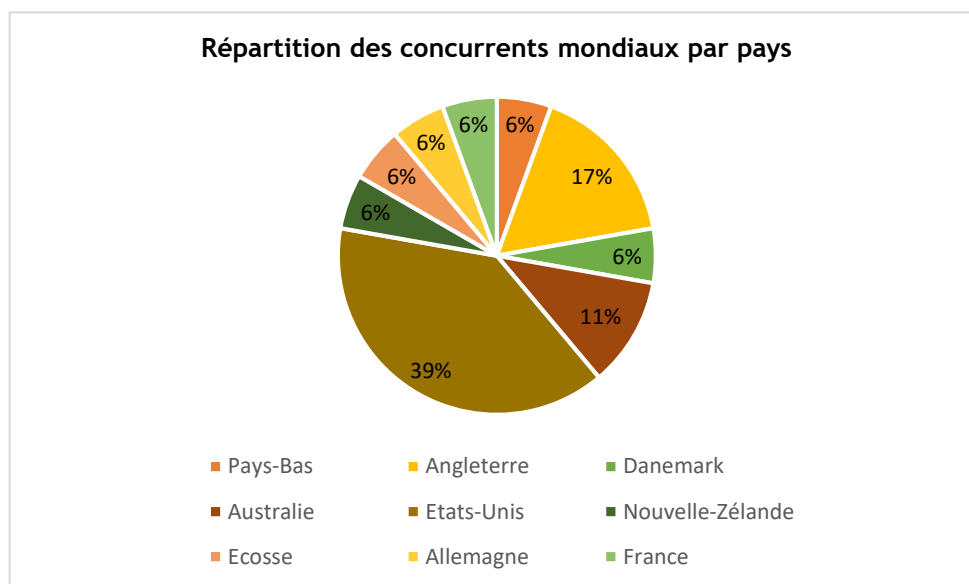
ANNEXE IX : ANALYSE DE LA CONCURRENCE DIRECTE ET INDIRECTE EN SUISSE ROMANDE

Nom concurrent	Lieu	Prestations	Prix de vente	Remarques	Site web
1) Catégorie « meubles issus d'anciens fûts de chêne »					
Concurrents directs					
Particulier vendant sur joomil.ch et topannonces.ch	FR	Fabrication de meubles en fûts de bois.	CHF 400.00 (seul prix donné)	Aucune information sur l'artisan ni sur les types de meubles offerts. Aucune information sur le type de bois du tonneau.	https://www.joomil.ch/mobilier-decoracion-bibliothèques-etageres-romandie,tonneau-bar,289444 https://www.topannonces.ch/id/107689/decoration/tonneau-bar
Concurrents indirects					
Fût'euil by Ripoux	VS	Fabrication de mobiliers industriels personnalisés à partir d'anciens fûts industriels en métal.	Aucune information mais selon un commentaire sur Facebook : « le Porsche 550.- » (Page Facebook de Fût'euil, consulté le 24.04.20).	Aucunes remarques.	https://www.facebook.com/F%C3%BBteuil-by-Ripoux-1535106573174076/
2) Catégorie « objets décoratifs issus d'anciens fûts de chêne »					
Concurrents directs					
Pas de concurrents directs					
Nom concurrent	Lieu	Prestations	Prix de vente	Remarques	Site web
Concurrents indirects					

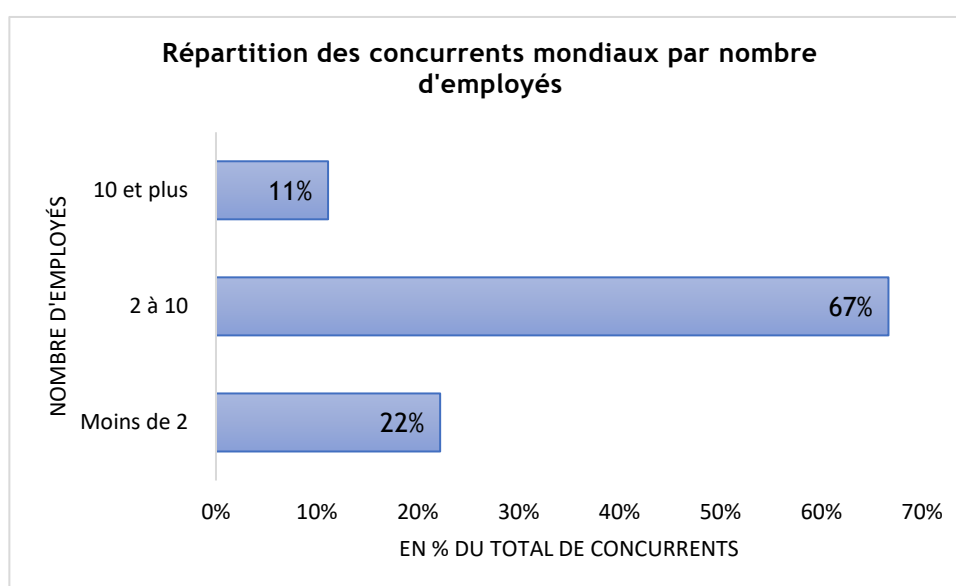
Festiloc	FR	Service de location de matériel de soirée dont « <i>une table haute en forme de tonneau à vin avec éclairage intérieur</i> » (Festiloc, 2020).	CHF 80.00 pour 2 jours, au-delà les prix sont multipliés selon une certaine pondération	Le site n'offre qu'une seule décoration en fût et il s'agit d'un meuble en forme de barrique et non d'une véritable barrique.	https://www.festiloc.ch/mobilier/tables-et-mange-debout-mobilier/mange-debout/table-haute-en-forme-de-tonneau-a-vin-avec-eclairage-interieur/
Be rental/Sarl Becorpo	VD	Location de matériel d'animation dont « <i>location de demi tonneau pour vos événements</i> » (Be rental, 2020).	CHF 23.00/jour	Le site ne propose qu'un seul modèle issu de tonneaux. Le tonneau est véritable.	https://location-materiel-animation.com/reception/mobilier/location-demi-tonneau
Kaléidoscope	GE	Location de mobilier dont « <i>barrique à vin</i> » (Kaléidoscope, 2020).	CHF 50.00/jour	Il s'agit d'un vrai tonneau et c'est le seul modèle proposé.	http://kaleidoscope-mobilier.ch/produit/barrique-a-vin/
Art show communication	VD	Location de matériel pour événements dont « <i>Tonneau bois</i> » (Art show, 2020).	CHF 20.00/jours	Seul modèle offert et le tonneau est ancien et véritable.	http://art-loc.ch/produit/tonneau-bois/
NOC Event	VS	Location de décorations dont « <i>tonneau vin</i> »	CHF60.00/jours	Un seul modèle de tonneau véritable et celui-ci semble être neuf.	http://www.nocturnologie.com/pages/location.html

Source 40 : données de l'auteur

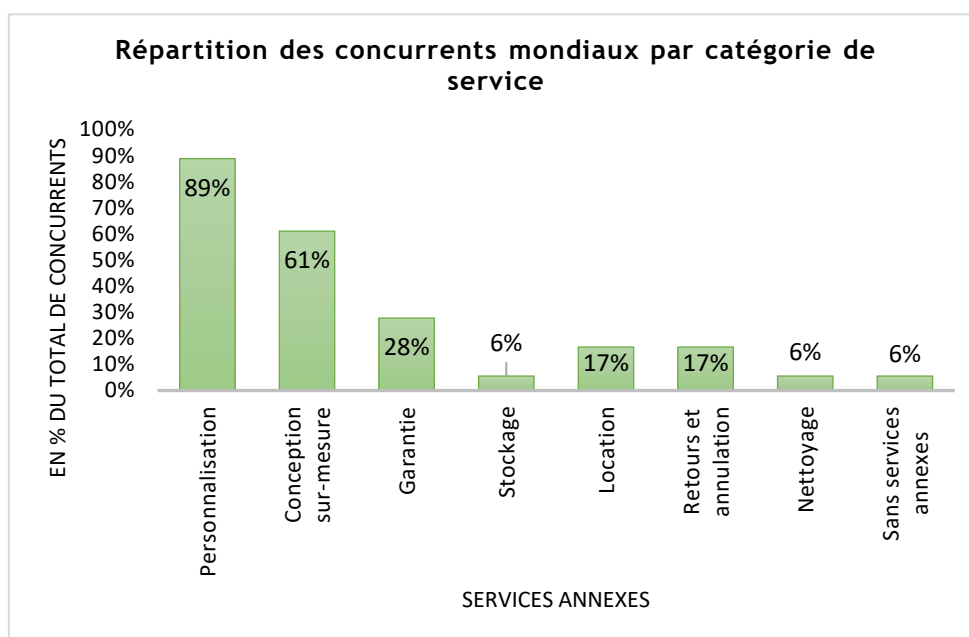
ANNEXE X : GRAPHIQUES RÉSULTANT DE L'ANALYSE DE LA CONCURRENCE MONDIALE (BENCHMARK)



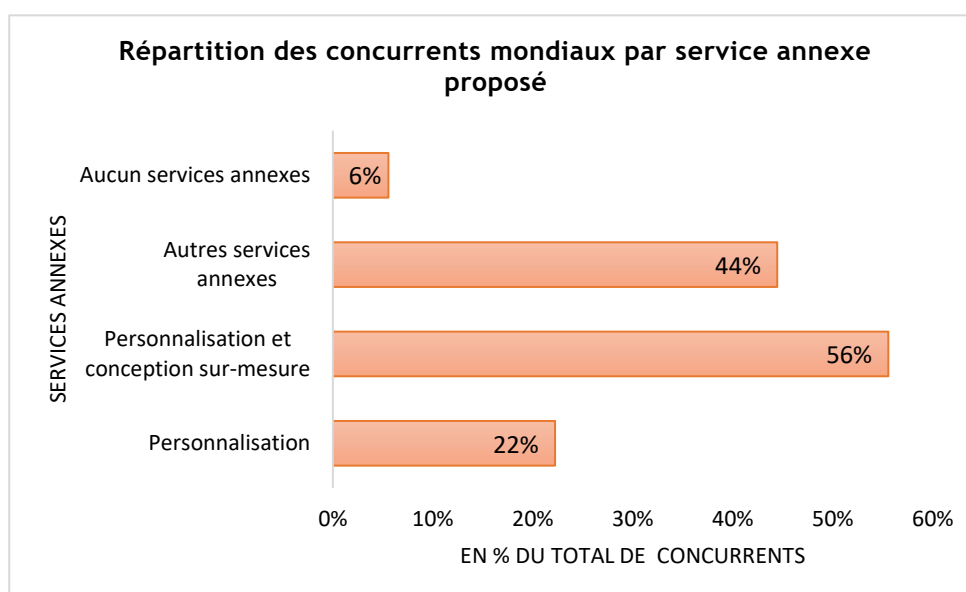
Source 41 : données de l'auteur



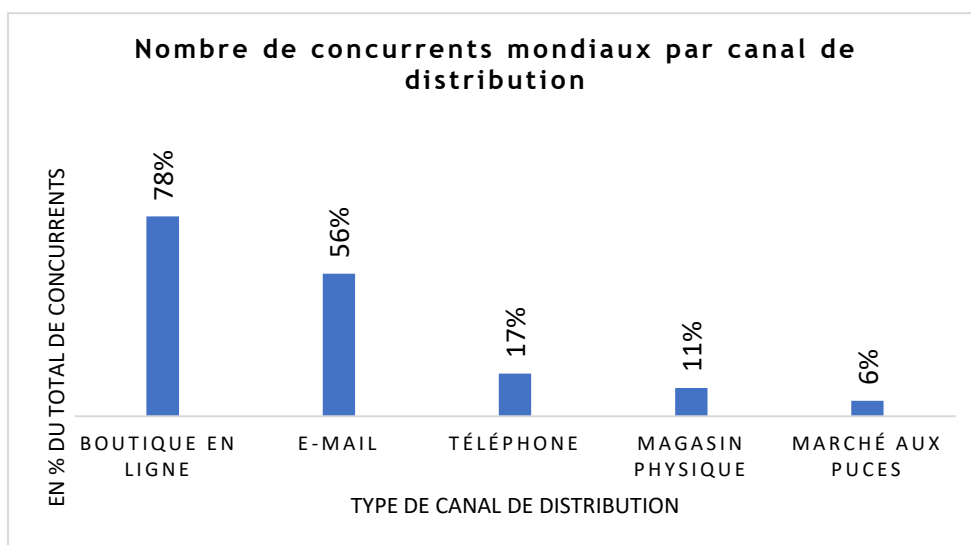
Source 44 : données de l'auteur



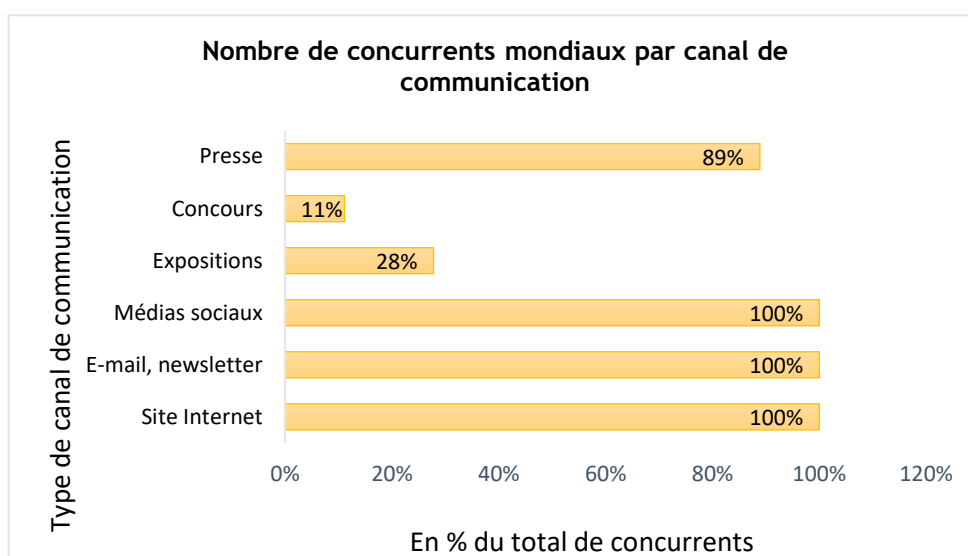
Source 45 : données de l'auteur



Source 46 : données de l'auteur



Source 47 : données de l'auteur



Source 48 : données de l'auteur

ANNEXE XI : QUESTIONNAIRE EN LIGNE DESTINÉ AUX PRODUCTEURS DE VIN

Bonjour et bienvenue !

Nous sommes étudiants en économie d'entreprise à la HES-SO Valais et dans le cadre de notre travail de Bachelor, nous sommes amenés à travailler pour une entreprise valaisanne. Il s'agit d'un fabricant de meubles artisanaux qui a développé une manière originale de fabriquer des meubles. Nous vous remercions d'avance pour votre participation et sachez qu'il n'y a pas de mauvaises réponses et que l'anonymat de celles-ci reste garanti. Le questionnaire durera environ 15 minutes.



Questions générales

Nom de la cave

Lieu

Code postal

Année de fondation

Questions sur les tonneaux en bois

Quelle est la contenance de vos fûts en bois ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ 50L
 - ☐ 110L
 - ☐ 225L
 - ☐ 300 à 800L
 - ☐ Autre
-

Quelle essence de bois choisissez-vous principalement pour vos tonneaux ?

- ☐ Chêne
 - ☐ Acacia
 - ☐ Châtaignier
 - ☐ Mélèze
 - ☐ Autre
-

D'où provient le bois de vos tonneaux ?

- ☐ France
 - ☐ Suisse
 - ☐ Amérique
 - ☐ Je ne sais pas
 - ☐ Autre
-

D'où provient le bois de chêne de vos tonneaux ?

- ☐ France
- ☐ Suisse
- ☐ Amérique
- ☐ Je ne sais pas
- ☐ Autre

Pourriez-vous préciser la classe de qualité du bois de chêne ?

- ☐ Qualité A
- ☐ Qualité B
- ☐ Qualité C
- ☐ Qualité D
- ☐ Je ne sais pas

Pourriez-vous indiquer le prix d'achat d'une barrique ? (Veuillez indiquer également la devise)

Classement professionnel du chêne (Bieron, 2012, p. 3)

Qualité A « tranchage » : Billons 2.5 m min. / Ø fin bout 45 cm	Qualité B « premier choix » : Billons 2.5 m min. / Ø fin bout 35 à 40 cm
Qualité C « second choix » : Billons 2 m min. / Ø fin bout 25 à 30 cm	Qualité D « traverse » : Billons 2 m min. / Ø fin bout 25 à 30 cm

Figure 1: Désignation des différentes qualités

Combien de tonneaux en bois achetez-vous par année ?

- ☐ 0 à 5
- ☐ 5 à 10
- ☐ 10 à 15
- ☐ 15 à 20
- ☐ Plus de 20 (précisez combien)

Veillez préciser la provenance de vos tonneaux ? (provenance du fournisseur de tonneau)

- ☐ France
- ☐ Suisse
- ☐ Allemagne
- ☐ Autre

Les tonneaux que vous achetez sont-ils certifiés d'un label ? (Exemple : label FSC)

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

Si oui, pouvez-vous préciser le nom du label ci-dessous :

Combien de vins élevés en barrique vendez-vous, en moyenne, par année ?

Quel est le prix de vente moyen d'une bouteille de vin élevé en barrique ? (Veillez indiquer la devise)

Quels sont vos coûts de production moyens annuels ?

Sur une échelle de 1 à 5, quel est le degré d'utilité d'un fût neuf pour l'élevage de vos vins ?

1 5

Etes-vous d'accord sur le fait que le bois apporte une plus-value au vin?

- ☐ Tout à fait d'accord
 - ☐ D'accord
 - ☐ Neutre
 - ☐ Pas d'accord
 - ☐ Pas du tout d'accord
-

Combien de fois utilisez-vous un tonneau pour l'élevage de votre vin ?

- ☐ 1x
 - ☐ 2x
 - ☐ 3x
 - ☐ 4x
 - ☐ Plus de 4x
-

Quelle est la durée maximale d'utilisation d'un tonneau en bois ?

- ☐ 1 an
 - ☐ 2 ans
 - ☐ 3 ans
 - ☐ 4 ans
 - ☐ 5 ans
 - ☐ Autre
-

***Sur une échelle de 1 à 5, quel est le degré d'utilité d'un vieux fût dans votre domaine ?
(Précision : on entend par vieux fût, un fût qui a déjà servi à l'élevage du vin)***

1 5

Selon vous, est-ce que la durée d'utilisation des fûts représente un problème dans votre branche ?

- ☐ Pas du tout
 - ☐ Plutôt non
 - ☐ Cela dépend
 - ☐ Plutôt oui
 - ☐ Tout à fait
-

Que faites-vous d'un vieux fût (plusieurs réponses possibles) ?

- ☐ Je le stocke en attendant de trouver une solution
 - ☐ Je le revends à des tiers
 - ☐ Je l'utilise pour récupérer de l'eau de pluie
 - ☐ Je le recycle
 - ☐ Je le réutilise pour stocker du vin
 - ☐ Autre
-

Combien de temps gardez-vous des vieux fûts en stock ?

Pourriez-vous estimer le coût de stockage moyen de ces vieux fûts ?

- ☐ Non
 - ☐ Oui
-

Pensez-vous que les solutions pour répondre à la courte durée d'utilisation des tonneaux soient limitées actuellement ?

- ☐ Pas du tout
 - ☐ Plutôt non
 - ☐ Cela dépend
 - ☐ Plutôt oui
 - ☐ Tout à fait
-

Questions sur le concept

Une grande enseigne allemande a, depuis peu, transformé des bouteilles de jus de fruits en lampes d'intérieures... Que pensez-vous de la revalorisation des déchets ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ C'est écologique
 - ☐ Cela prolonge la durée de vie des déchets
 - ☐ C'est créatif
 - ☐ Cela répond à la rareté des ressources naturelles
 - ☐ Je m'interroge sur la qualité du nouveau produit
 - ☐ Aucun avis
 - ☐ Autre
-

Connaissez-vous le terme d'upcycling ?

- ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Aucun avis
-

A quoi le terme d'upcycling vous fait-il référence ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Déchets
- ☐ Valorisation de déchets
- ☐ Recyclage
- ☐ Réutilisation
- ☐ Economie circulaire
- ☐ Qualité
- ☐ Art/design
- ☐ Autre

D'après vous, un vieux fût peut-il servir à d'autres utilisations/domaines ?

- ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Probablement
 - ☐ Je ne sais pas
-

Questions sur le service

Notre mandant, une entreprise valaisanne active dans l'industrie du meubles, a développé une manière différente de fabriquer des mobiliers artisanaux sur-mesure. Ces derniers sont conçus à partir de vieux fûts rachetés à des encaveurs locaux.



Après la lecture du concept de cette entreprise, que pensez-vous de son idée ? (Plusieurs réponses possibles) ?

- ☐ Originale
- ☐ Innovante
- ☐ Bonne alternative à la courte durée d'utilisation des vieux fûts
- ☐ Ecologique
- ☐ Aucun avis
- ☐ Autre

Seriez-vous prêt à céder vos vieux fûts afin qu'ils soient transformés en mobiliers artisanaux par cette entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Probablement
- ☐ Je ne sais pas

Si oui, à quel prix de vente ? Veuillez cocher une fourchette de prix.

- ☐ 0 à 50 CHF
 - ☐ 50 à 100 CHF
 - ☐ 100 à 150 CHF
 - ☐ 150 à 200 CHF
 - ☐ Plus de 200 CHF
-

Auriez-vous d'autres ressources que vous souhaiteriez recycler ?

- ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Probablement
 - ☐ Je ne sais pas
-

Veuillez indiquer lesquelles ci-dessous :

Informations personnelles

Etes-vous une/un ...

- ☐ Femme
 - ☐ Homme
-

Quel âge avez-vous ?

- ☐ Moins de 29 ans
 - ☐ de 30 à 49 ans
 - ☐ de 50 à 64 ans
 - ☐ 65 ans et plus
-

Annexe XII : Complément d'enquête destinée aux producteurs de vin

En moyenne, combien de vieux tonneaux disposez-vous, en stock, par année ?

0500

Combien de vieux tonneaux de 225 litres avez-vous actuellement à disposition ? (Vieux tonneaux c'est-à-dire qui ne vous servent plus dans l'élevage de vos vins.)

0500

Combien de vieux tonneaux, de plus de 225 litres, disposez-vous actuellement ?

0500

Combien de vieux tonneaux, de moins de 225 litres, disposez-vous actuellement ?

0500

Utilisez-vous des fûts en bois pour ...

- ☐ Vin rouge
☐ Vin blanc
☐ Les deux
☐ Autre

Si vous décidiez de vendre vos anciens tonneaux, quel est le prix de vente que vous fixeriez pour chaque volume de tonneaux dont vous disposez :

	0 à 50 CHF	51 à 100 CHF	101 à 150 CHF	151 à 200 CHF	Plus de 200 CHF
Tonneau de moins de 225L	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tonneau de 225L	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tonneau de plus de 225L	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANNEXE XIII : GRAPHIQUES ISSUS DE L'ANALYSE DES FOURNISSEURS POTENTIELS (ENQUETE FOURNISSEURS)

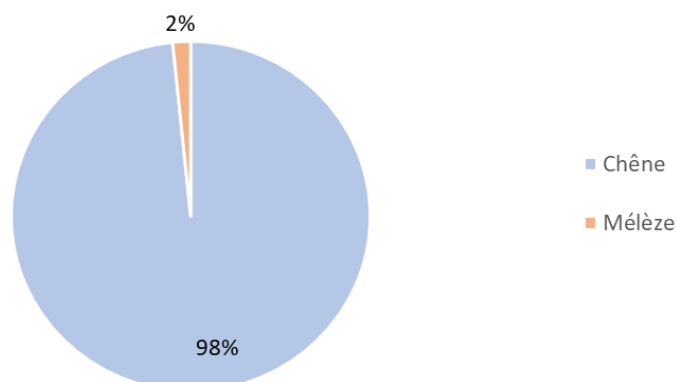
Avis des fournisseurs potentiels sur le concept de Dionysia

Taux de réponse : **100,0%**

	Nb	
Bonne alternative à la courte durée d'utilisation des vieux fûts	23	37,1%
Originale	20	32,3%
Innovante	7	11,3%
Ecologique	7	11,3%
Autre	4	6,5%
Aucun avis	1	1,6%
Total	62	

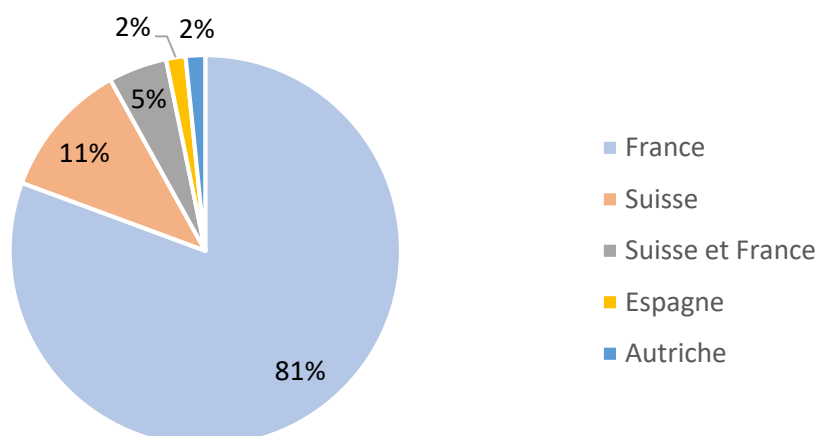
Source 49 : données de l'auteur

Répartition des tonneaux par essence



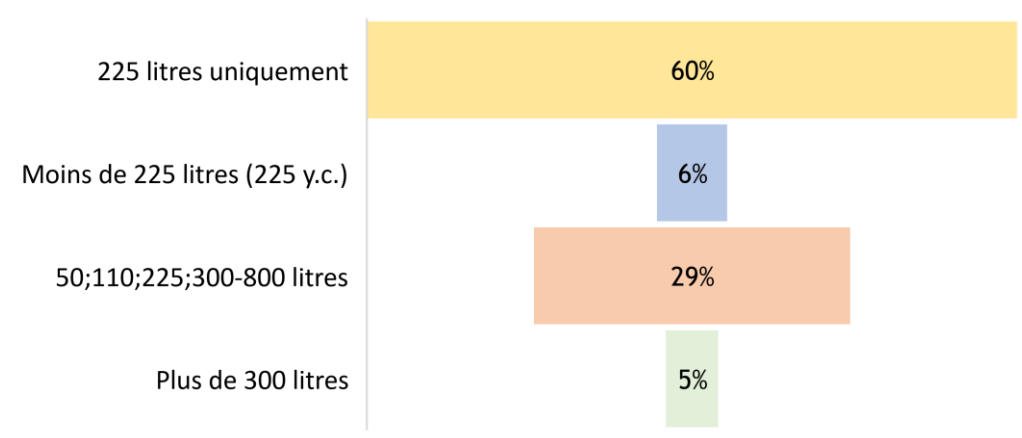
Source 50 : données de l'auteur

Répartition des tonneaux achetés par pays



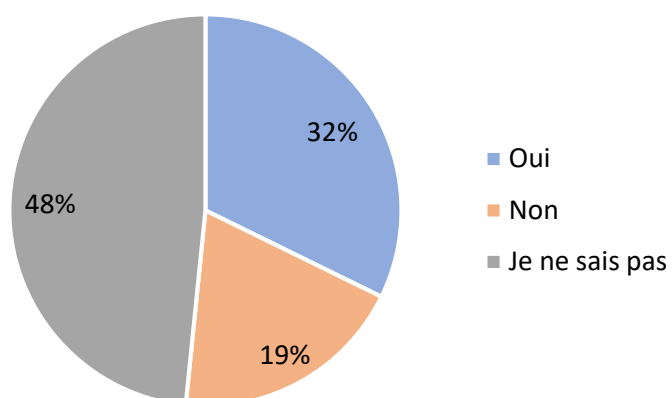
Source 51 : données de l'auteur

Répartition des fournisseurs potentiels par volume de tonneaux



Source 52 : données de l'auteur

« Les tonneaux que vous achetez sont-ils certifiés d'un label ? »



Source 53 : données de l'auteur

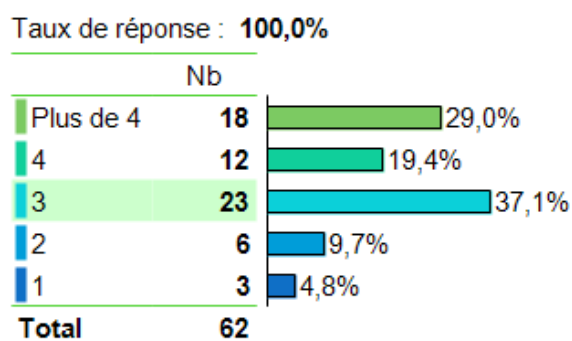
« Si oui, pouvez-vous préciser le nom du label » :

Taux de réponse : **19,4%**

Nb		
Non réponse	50	80,6%
FSC	9	14,5%
Bureau Veritas	2	3,2%
Terroir Chêne	1	1,6%
PEFC	1	1,6%
Total	62	

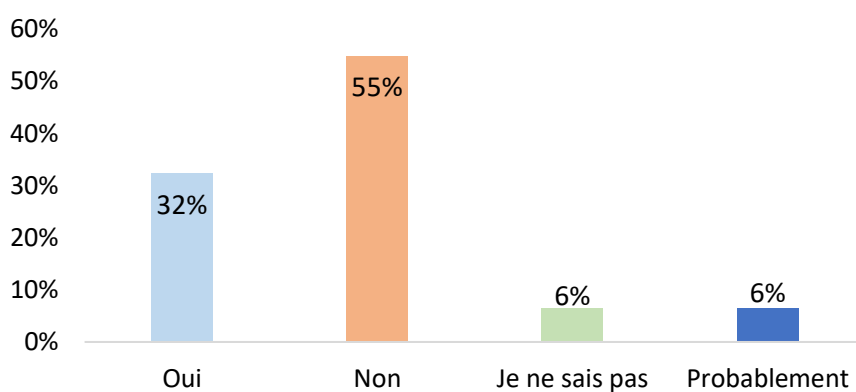
Source 54 : données de l'auteur

Nombre de fois qu'un même tonneau est utilisé dans l'élevage du vin



Source 55 : données de l'auteur

« Auriez-vous d'autres ressources que vous souhaiteriez recycler ? »



Source 56 : données de l'auteur

ANNEXE XIV : ENQUETE AUPRES DES CLIENTS PRIVES

Suzana Nikacevic

Annexe XIV : Enquête auprès des clients privés

ENQUÊTE AUPRÈS DES CLIENTS EXISTANTS DE DIONYSIA VALAIS

Bonjour,

Dans le cadre de mon travail de Bachelor, je suis amenée à travailler sur le modèle économique de Dionysia Valais. Le but de cette enquête est de comprendre les raisons qui vous ont poussé à acheter un meuble auprès de cette petite entreprise locale.

Je me permets ainsi de vous emprunter un peu de votre temps afin de répondre aux 16 questions qui suivent.

Le questionnaire est divisé en trois parties. La première est centrée sur vos besoins et vos attentes. La deuxième sur vos motivations et vos critères d'achat et enfin, la troisième partie, concerne les défis que vous avez pu rencontrer lors de votre achat auprès de Dionysia Valais.

Sachez qu'il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses, seul votre avis m'intéresse. De plus, **vos réponses resteront strictement confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de ce travail.**

Merci d'avance !

DONNÉES PERSONNELLES

Activité professionnelle :	Attachée commerciale
NPA/Localité :	1468 Cheyres
Date et lieu :	28.05.2020, Cheyres

▲ I. BESOINS DU CLIENT

1. **EN QUOI VOTRE ACHAT (MEUBLES, OBJETS DÉCORATIFS) AUPRÈS DE DIONYSIA VALAIS A ÉTÉ IMPORTANT POUR VOUS ?**

Nicolas est un ami à moi et je trouve que ce que son entreprise propose est très original.

2. **POURQUOI AVOIR ACHETÉ UN MEUBLE ISSU D'UN ANCIEN TONNEAU À VIN ?**

Je cherchais une idée originale pour le cadeau de mariage de ma sœur et le tonnelier était une super idée. Beau, utile, personnalisé...

|

▲ 3. QUELLE SIGNIFICATION A LE TONNEAU À VIN POUR VOUS ?

Il s'agit d'un cadeau personnalisé offert à ma sœur pour son mariage.

4. QUELLE EST L'UTILITÉ DE VOTRE ACHAT POUR VOUS ?

Un magnifique souvenir de mariage, un bar d'intérieur ou d'extérieur pour prendre l'apéro, passer un bon moment, utile pour ranger les bouteilles de vins, un objet de décoration.

5. QU'EST-CE QUE LES MEUBLES/OBJETS DÉCORATIFS DE DIONYSIA VALAIS ONT DE PLUS QUE LES AUTRES ?

Ils sont fait en Suisse et personnalisable. La livraison à domicile.

6. QU'EST-CE QUE L'ENTREPRISE DIONYSIA VALAIS A DE PLUS QUE LES AUTRES ?

L'un des patrons est un ami, je souhaitais vraiment travailler avec lui.

Les produits sont originaux et personnalisables.

**7. AURIEZ-VOUS AIMÉ ACHETER UN MEUBLE ISSU D'UNE AUTRE MATIÈRE ? SI OUI, LESQUELS ?
(EXEMPLE : MEUBLES ISSUS DE CAISSES À VIN)**

Non, je souhaitais vraiment cela.

II. BÉNÉFICES ATTENDUS



1. QUELLES ÉTAIENT VOS ATTENTES LORSQUE VOUS AVEZ ACHETÉ LE MEUBLE/L'OBJET DÉCORATIF ? (EXEMPLES : ACHAT D'UN PRODUIT PORTEUR DE SENS, PRODUIT DE QUALITÉ, DÉLAI DE LIVRAISON RAISONNABLE, UNICITÉ DU PRODUIT, SERVICES ANNEXES, ETC.)

Produit personnalisé, produit de qualité, délai parfait, livraison à domicile.

2. EST-CE QUE LA POSSIBILITÉ DE POUVOIR PERSONNALISER LES PRODUITS CHEZ DIONYSIA VALAIS EST UN CRITÈRE D'ACHAT IMPORTANT À VOS YEUX ? POURQUOI ?

Oui car je voulais vraiment pour le personnaliser avec les prénoms des mariés et la date du mariage.

3. EST-CE QUE LA DÉMARCHE ÉCOLOGIQUE DE DIONYSIA VALAIS A UNE IMPORTANCE À VOS YEUX ? POURQUOI ?

Oui, l'écologie est une chose très importante. C'est génial de faire revivre un objet.

4. EST-CE QUE LA CRÉATION DE MEUBLES À LA MAIN EST UN CRITÈRE D'ACHAT IMPORTANT À VOS YEUX ? POURQUOI ?

Oui car je souhaitais vraiment acheter un cadeau original, presque unique.

5. AURIEZ-VOUS APPRÉCIÉ OBTENIR DES INFORMATIONS SUR LE VIN QUE LE TONNEAU A CONTENU ? (VEUILLEZ S.V.P. JUSTIFIER VOTRE RÉPONSE EN EXPLIQUANT LES RAISONS)

Oui pourquoi pas, cela aurait pu être intéressant et rajouter une histoire à l'objet.

6. AURIEZ-VOUS APPRÉCIÉ OBTENIR DES INFORMATIONS SUR LA CAVE DANS LAQUELLE LE TONNEAU AVAIT ÉTÉ UTILISÉ ? (VEUILLEZ S.V.P. JUSTIFIER VOTRE RÉPONSE EN EXPLIQUANT LES RAISONS)

Oui pourquoi pas, cela aurait pu être intéressant et rajouter une histoire à l'objet.

III. CRAINTES ET DÉFIS

1. QUELLES ÉTAIENT VOS CRAINTES AVANT L'ACHAT DE CE MEUBLE/OBJET DÉCORATIF ? (EXEMPLES : DÉLAI DE LIVRAISON, QUALITÉ, PRIX, ETC.)

J'avais peur que le prix soit trop élevé mais finalement ce n'était pas le cas.

2. RENCONTREZ-VOUS DES PROBLÈMES/DES DÉFIS ACTUELLEMENT AVEC LE PRODUIT ACHETÉ ? LESQUELS ? (EXEMPLES : ENTRETIEN, NETTOYAGE, DESIGN, QUALITÉ, ETC.)

Non aucun.

3. AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION DES PRODUITS DE DIONYSIA VALAIS ? (EXEMPLES : DESIGN, FORME, ACCESSOIRES, SERVICES ANNEXES, ETC.)

Non, je les trouve magnifiques.

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION|

ENQUÊTE AUPRÈS DES CLIENTS EXISTANTS DE DIONYSIA VALAIS

Bonjour,

Dans le cadre de mon travail de Bachelor, je suis amenée à travailler sur le modèle économique de Dionysia Valais. Le but de cette enquête est de comprendre les raisons qui vous ont poussé à acheter un meuble auprès de cette petite entreprise locale.

Je me permets ainsi de vous emprunter un peu de votre temps afin de répondre aux 16 questions qui suivent.

Le questionnaire est divisé en trois parties. La première est centrée sur vos besoins et vos attentes. La deuxième sur vos motivations et vos critères d'achat et enfin, la troisième partie, concerne les défis que vous avez pu rencontrer lors de votre achat auprès de Dionysia Valais.

Sachez qu'il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses, seul votre avis m'intéresse. De plus, vos réponses resteront strictement confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de ce travail.

Merci d'avance !

DONNÉES PERSONNELLES

Activité professionnelle :	Vigneron-encaveur
Localité :	Sierre 3960 (VS)
Date et lieu :	19.05.2020 (par téléphone)

I. BESOINS DU CLIENT

1. EN QUOI VOTRE ACHAT (MEUBLES, OBJETS DÉCORATIFS) AUPRÈS DE DIONYSIA VALAIS A ÉTÉ IMPORTANT POUR VOUS ?

C'était pour le côté visuel et esthétique du produit.

2. POURQUOI AVOIR ACHETÉ UN MEUBLE ISSU D'UN ANCIEN TONNEAU À VIN ?

Vu mon métier, la réponse est dans la question.

3. QUELLE SIGNIFICATION A LE TONNEAU À VIN POUR VOUS ?

C'est un des objets principaux dans mon activité professionnelle, il reflète mon activité professionnelle.

4. QUELLE EST L'UTILITÉ DE VOTRE ACHAT POUR VOUS ?

J'avais acheté un fauteuil. C'est une pièce esthétique qui est maîtresse de mon salon.

5. QU'EST-CE QUE LES MEUBLES/OBJETS DÉCORATIFS DE DIONYSIA VALAIS ONT DE PLUS QUE LES AUTRES ?

En particulier sur le fauteuil que j'avais acheté, c'est le style épuré du produit et le rappel de la barrique. Le côté unique ou plutôt le côté « série limitée » qui me plaît.

6. QU'EST-CE QUE L'ENTREPRISE DIONYSIA VALAIS A DE PLUS QUE LES AUTRES ?

Son originalité de décliner justement des produits en recyclant ou à base de barriques.

7. AURIEZ-VOUS AIMÉ ACHETER UN MEUBLE ISSU D'UNE AUTRE MATIÈRE ? SI OUI, LESQUELS ?
(EXEMPLE : MEUBLES ISSUS DE CAISSES À VIN)

Certainement, oui. Après j'ai des étagères industrielles recyclées, ça reste dans du bois mais je ne saurais pas dire quelles autres matières.

|

II. BÉNÉFICES ATTENDUS

1. QUELLES ÉTAIENT VOS ATTENTES LORSQUE VOUS AVEZ ACHETÉ LE MEUBLE/L'OBJET DÉCORATIF ? (EXEMPLES : ACHAT D'UN PRODUIT PORTEUR DE SENS, PRODUIT DE QUALITÉ, DÉLAI DE LIVRAISON RAISONNABLE, UNICITÉ DU PRODUIT, SERVICES ANNEXES, ETC.)

Au niveau du délai de livraison j'ai été informé directement qu'il fallait attendre puisque ce sont des objets fait main et qu'il y aurait une certaine attente donc ça n'a pas posé de problèmes à ce niveau-là. Après au niveau de la qualité, j'avais déjà vu le produit donc je savais clairement à quoi m'attendre mais j'avais des attentes disons au niveau de la solidité et de la simplicité du produit.

2. EST-CE QUE LA POSSIBILITÉ DE POUVOIR PERSONNALISER LES PRODUITS CHEZ DIONYSIA VALAIS EST UN CRITÈRE D'ACHAT IMPORTANT À VOS YEUX ? POURQUOI ?

Non c'était pas un critère pour moi personnellement.

3. EST-CE QUE LA DÉMARCHE ÉCOLOGIQUE DE DIONYSIA VALAIS A UNE IMPORTANCE À VOS YEUX ? POURQUOI ?

Elle a une importance mais plutôt limitée parce que finalement on est sur une base de barrique. C'est original d'en faire des meubles mais j'en donne ou en vend chaque année à des gens qui font des bacs à fleurs ou des tables ou autres. Donc je veux dire que c'est un produit pour lequel il n'y pas beaucoup de gaspillage puisqu'il y a une demande de recyclage assez forte. Par contre, c'est clair que je trouve intéressant qu'ils [Dionysia Valais] la déclinent avec un côté plus luxueux.

4. EST-CE QUE LA CRÉATION DE MEUBLES À LA MAIN EST UN CRITÈRE D'ACHAT IMPORTANT À VOS YEUX ? POURQUOI ?

Oui, c'est un critère important pour moi. Pour le côté fait main et qualitatif du produit, ce n'est pas du Ikea.

5. AURIEZ-VOUS APPRÉCIÉ OBTENIR DES INFORMATIONS SUR LE VIN QUE LE TONNEAU A CONTENU ? (VEUILLEZ S.V.P. JUSTIFIER VOTRE RÉPONSE EN EXPLIQUANT LES RAISONS)

Pas forcément, pour moi non pas directement. Bon après, ça aurait été cool qu'ils me fabriquent un meuble à partir d'une de mes barriques mais sinon ça reste du bois donc ça m'est égal.

6. AURIEZ-VOUS APPRÉCIÉ OBTENIR DES INFORMATIONS SUR LA CAVE DANS LAQUELLE LE TONNEAU AVAIT ÉTÉ UTILISÉ ? (VEUILLEZ S.V.P. JUSTIFIER VOTRE RÉPONSE EN EXPLIQUANT LES RAISONS)

Même chose, pas forcément.

III. CRAINTES ET DÉFIS

1. QUELLES ÉTAIENT VOS CRAINTES AVANT L'ACHAT DE CE MEUBLE/OBJET DÉCORATIF ? (EXEMPLES : DÉLAI DE LIVRAISON, QUALITÉ, PRIX, ETC.)

Non je n'en avais pas vraiment.

Suzana Nikacevic

2. RENCONTREZ-VOUS DES PROBLÈMES/DES DÉFIS ACTUELLEMENT AVEC LE PRODUIT ACHETÉ ?
LESQUELS ? (EXEMPLES : ENTRETIEN, NETTOYAGE, DESIGN, QUALITÉ, ETC.)

Non du tout.

3. AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION DES PRODUITS DE DIONYSIA VALAIS ?
(EXEMPLES : DESIGN, FORME, ACCESSOIRES, SERVICES ANNEXES, ETC.)

Oui disons que je suis sur un produit déjà abouti, j'ai eu un coup de cœur pour ce produit-là précisément. Après c'est clair que pour certains produits qu'ils proposent je suis moins convaincu mais ça reste mon avis.

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION

Suzana Nikacevic

ENQUÊTE AUPRÈS DES CLIENTS EXISTANTS DE DIONYSIA VALAIS

Bonjour,

Dans le cadre de mon travail de Bachelor, je suis amenée à travailler sur le modèle économique de Dionysia Valais. Le but de cette enquête est de comprendre les raisons qui vous ont poussé à acheter un meuble auprès de cette petite entreprise locale.

Je me permets ainsi de vous emprunter un peu de votre temps afin de répondre aux 16 questions qui suivent.

Le questionnaire est divisé en trois parties. La première est centrée sur vos besoins et vos attentes. La deuxième sur vos motivations et vos critères d'achat et enfin, la troisième partie, concerne les défis que vous avez pu rencontrer lors de votre achat auprès de Dionysia Valais.

Sachez qu'il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses, seul votre avis m'intéresse. De plus, vos réponses resteront strictement confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de ce travail.

Merci d'avance !

DONNÉES PERSONNELLES

Activité professionnelle :	Enseignante
NPA/Localité	1749 middes (Fribourg)
Date et lieu :	Le 15 mai 2020, middes

I. BESOINS DU CLIENT

1. EN QUOI VOTRE ACHAT (MEUBLES, OBJETS DÉCORATIFS) AUPRÈS DE DIONYSIA VALAIS A ÉTÉ IMPORTANT POUR VOUS ?

Nous avons agrandi notre appartement et nous voulions un nouveau meuble pour créer un espace pour recevoir.

2. POURQUOI AVOIR ACHETÉ UN MEUBLE ISSU D'UN ANCIEN TONNEAU À VIN ?

Pour créer un espace « carnotzet » et pour donner une deuxième vie à un objet.

3. QUELLE SIGNIFICATION A LE TONNEAU À VIN POUR VOUS ?

Conviviale, naturel et qui évoque la durée et la transformation.

4. QUELLE EST L'UTILITÉ DE VOTRE ACHAT POUR VOUS ?

Il sert de table haute pour boire l'apéro.

5. QU'EST-CE QUE LES MEUBLES/OBJETS DÉCORATIFS DE DIONYSIA VALAIS ONT DE PLUS QUE LES AUTRES ?

C'est en navigant sur le net que je suis tombée par hasard sur cette entreprise. Je ne peux pas dire ce qu'elle a de plus que les autres car je n'ai pas de point de comparaison.

6. QU'EST-CE QUE L'ENTREPRISE DIONYSIA VALAIS A DE PLUS QUE LES AUTRES ?

Ça rejoint mon point de vue de la question précédente.

7. AURIEZ-VOUS AIMÉ ACHETER UN MEUBLE ISSU D'UNE AUTRE MATIÈRE ? SI OUI, LESQUELS ?
(EXEMPLE : MEUBLES ISSUS DE CAISSES À VIN)

Non

II. BÉNÉFICES ATTENDUS

- ▲ 1. QUELLES ÉTAIENT VOS ATTENTES LORSQUE VOUS AVEZ ACHETÉ LE MEUBLE/L'OBJET DÉCORATIF ? (EXEMPLES : ACHAT D'UN PRODUIT PORTEUR DE SENS, PRODUIT DE QUALITÉ, DÉLAI DE LIVRAISON RAISONNABLE, UNICITÉ DU PRODUIT, SERVICES ANNEXES, ETC.)

Un produit de qualité et fabriqué à partir d'un vrai tonneau. Un produit élaboré dans la région.

2. EST-CE QUE LA POSSIBILITÉ DE POUVOIR PERSONNALISER LES PRODUITS CHEZ DIONYSIA VALAIS EST UN CRITÈRE D'ACHAT IMPORTANT À VOS YEUX ? POURQUOI ?

Oui. Chacun a des attentes et des besoins différents.

3. EST-CE QUE LA DÉMARCHE ÉCOLOGIQUE DE DIONYSIA VALAIS A UNE IMPORTANCE À VOS YEUX ? POURQUOI ?

Oui bien sûr ! Donner une seconde vie aux objets c'est l'avenir.

4. EST-CE QUE LA CRÉATION DE MEUBLES À LA MAIN EST UN CRITÈRE D'ACHAT IMPORTANT À VOS YEUX ? POURQUOI ?

Oui car le rendu est souvent unique et de meilleure qualité.

5. AURIEZ-VOUS APPRÉCIÉ OBTENIR DES INFORMATIONS SUR LE VIN QUE LE TONNEAU A CONTENU ?
(VEUILLEZ S.V.P. JUSTIFIER VOTRE RÉPONSE EN EXPLIQUANT LES RAISONS)

Oui pourquoi pas, mais juste pour par curiosité.

6. AURIEZ-VOUS APPRÉCIÉ OBTENIR DES INFORMATIONS SUR LA CAVE DANS LAQUELLE LE TONNEAU AVAIT ÉTÉ UTILISÉ ? (VEUILLEZ S.V.P. JUSTIFIER VOTRE RÉPONSE EN EXPLIQUANT LES RAISONS)

Oui pourquoi pas mais juste par curiosité.

III. CRAINTES ET DÉFIS

1. QUELLES ÉTAIENT VOS CRAINTES AVANT L'ACHAT DE CE MEUBLE/OBJET DÉCORATIF ?
(EXEMPLES : DÉLAI DE LIVRAISON, QUALITÉ, PRIX, ETC.)

D'acheter quelque chose sans l'avoir vu.

2. RENCONTREZ-VOUS DES PROBLÈMES/DES DÉFIS ACTUELLEMENT AVEC LE PRODUIT ACHETÉ ? LESQUELS ? (EXEMPLES : ENTRETIEN, NETTOYAGE, DESIGN, QUALITÉ, ETC.)

Aucun

3. AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION DES PRODUITS DE DIONYSIA VALAIS ?
(EXEMPLES : DESIGN, FORME, ACCESSOIRES, SERVICES ANNEXES, ETC.)

Non

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION

ANNEXE XV : ENQUETE AUPRES DES CLIENTS PROFESSIONNELS

ENQUÊTE AUPRÈS DES CLIENTS EXISTANTS DE DIONYSIA VALAIS

Bonjour,

Dans le cadre de mon travail de Bachelor, je suis amenée à travailler sur le modèle économique de Dionysia Valais. Le but de cette enquête est de comprendre les raisons qui vous ont poussé à acheter un meuble auprès de cette petite entreprise locale.

Je me permets ainsi de vous emprunter un peu de votre temps afin de répondre aux 16 questions qui suivent.

Le questionnaire est divisé en trois parties. La première est centrée sur vos besoins et vos attentes. La deuxième sur vos motivations et vos critères d'achat et enfin, la troisième partie, concerne les défis que vous avez pu rencontrer lors de votre achat auprès de Dionysia Valais.

Sachez qu'il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses, seul votre avis m'intéresse. De plus, vos réponses resteront strictement confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de ce travail.

Merci d'avance !

DONNÉES PERSONNELLES

Nom de l'entreprise :	Bar
Localisation	Sierre (VS)
Année de fondation :	2019
Date et lieu :	12.05.2020 (entretien téléphonique)

▲ I. BESOINS DU CLIENT

1. EN QUOI VOTRE ACHAT (MEUBLES, OBJETS DÉCORATIFS) AUPRÈS DE DIONYSIA VALAIS A ÉTÉ IMPORTANT POUR VOTRE ENTREPRISE ?

Alors pour commencer, Dionysia a réalisé pour mon bar 4 tabourets et mon enseigne.

Cet achat correspondait à ma philosophie d'entreprise. Je suis quelqu'un qui veut mettre en avant les produits locaux et régionaux, et aussi artisanaux. Je trouve important de travailler avec des entreprises dynamiques, jeunes et surtout de la région sierroise. Pour moi, ça coulait donc de source de travailler avec Nicola et Aurélie.

Le côté écologique était aussi très important pour moi, de mettre aussi en avant les jeunes talents sierrois.

Et puis aussi, je voulais me démarquer clairement dans le domaine de la restauration. Ce qu'il faut comprendre dans ce domaine c'est que tout le monde fait pareil. Lorsqu'on ouvre un bar, on vend les mêmes boissons, on évite généralement de dépenser trop d'argent pour les meubles alors on va aller acheter du mobilier dans les grandes surfaces à bas prix. Alors avoir des meubles différents et artisanaux c'est un plus c'est clair. Et c'est clair qu'en mettant en avant des entreprises régionales aussi, ils vont venir dans notre bar consommer donc c'est donnant-donnant.

2. POURQUOI AVOIR ACHETÉ UN MEUBLE ISSU D'UN ANCIEN TONNEAU À VIN ?

Parce que déjà, dû au nom de mon bar qui est un jeu de mot avec mon nom de famille et la viticulture. C'est donc un endroit où l'on peut découvrir certains cépages de la région valaisanne mais surtout sierroise. Et donc ça coulait de source pour moi de travailler avec Dionysia puisqu'ils travaillent avec des encaveurs de la région.

Par contre, les clients n'ont pas tous remarqué le mobilier. Certains oui, ils ont été interpellé par ce côté original mais d'autres n'ont pas vraiment posé de questions. Ils s'assoient et prennent leur verre sans trop poser de questions.

3. QUELLE SIGNIFICATION A LE TONNEAU À VIN POUR VOUS ?

Le tonneau à vin c'est le deuxième cœur du vin. Le premier cœur c'est le vin, il repose dans une cuve. Le deuxième cœur c'est le tonneau, c'est là où le vin va vivre, va se construire (ses saveurs et son goût) et ensuite nous allons le déguster. Donc pour moi c'est être l'ambassadeur de ce vin, l'ambassadeur du propriétaire encaveur.

Et puis, vous savez, je suis un grand amateur de vin. Ça coule de source d'avoir du mobilier en tonneau à vin dans mon bar.

4. QUELLE EST L'UTILITÉ DE VOTRE ACHAT POUR VOTRE ENTREPRISE ?

Pour compléter la première question, par rapport à ma philosophie d'entreprise, je trouve que c'est important de mettre en avant le côté commerçant, c'est avec ce genre de collaboration que l'on va réussir à fonctionner. Si chacun travaille pour soi et qu'on ne collabore pas, on n'avance pas dans la vie.

Concernant l'utilité, en soit c'était pour que les gens puissent s'asseoir effectivement mais c'est surtout pour sensibiliser les gens que j'ai fait cet achat. Vous voyez, leur dire qu'au lieu d'acheter un banal meuble Ikea ou de d'autres enseignes, vous pouvez trouver la même chose mais réalisé de manière locale, originale et fait par des jeunes gens motivés.

Et puis surtout, ce genre de mobilier-là correspondait parfaitement à mon originalité personnelle, à ma philosophie d'entreprise.

5. QU'EST-CE QUE LES MEUBLES/OBJETS DÉCORATIFS DE DIONYSIA VALAIS ONT DE PLUS QUE LES AUTRES ?

Automatiquement, ce qui me vient en premier à l'esprit c'est le travail fait main. C'est ça qui est plaisant. C'est vraiment un mobilier qui vit, qui a une histoire. Il y a déjà l'histoire de ce tonneau qui a été abandonné et que Nicola et Aurélie ont été chercher. Puis l'histoire de la construction du meuble qu'ils ont pris le temps de faire. Ils ont modelé le tonneau à leur manière et je trouve que c'est beau par rapport à un vulgaire meuble de grandes surfaces.

Et moi j'aime les choses qui ont une âme et une histoire. Ah et aussi le fait que ce soit fait en bois, le bois est une matière vivante et résistante.

6. QU'EST-CE QUE L'ENTREPRISE DIONYSIA VALAIS A DE PLUS QUE LES AUTRES ?

Le nom de Dionysia. Ils ont été chercher du côté du vin, du dieu du vin. L'entreprise est le symbole de tout ce qui est viticulture valaisanne et c'est ça qui a été intelligent. Je trouve que dans le nom il y a le côté vin. Et puis ce côté écologique aussi est un plus. Ils vont récupérer des tonneaux inutilisables pour les transformer en mobilier. Ils ont visé juste par rapport à la société d'aujourd'hui et ils vont essayer de sensibiliser les gens à la récupération et à l'écologie ce qui correspond totalement à leurs valeurs personnelles et à leur philosophie d'entreprise. Les deux ont une âme écologique.

**7. AURIEZ-VOUS AIMÉ ACHETER UN MEUBLE ISSU D'UNE AUTRE MATIÈRE ? SI OUI, LESQUELS ?
(EXEMPLE : MEUBLES ISSUS DE CAISSES À VIN)**

Oui, pourquoi pas. Tout ce qui est artisanal ou reconstruit, retravaillé, je trouve ça super intéressant. Par contre, ça doit rester dans le bois pour ma part parce que c'est une matière très plaisante et qui rentre dans le design du moment. Faire un mélange entre le bois et le moderne c'est très tendance. Et le bois, c'est une matière qui dure des années, c'est vraiment un mobilier durable donc c'est un investissement à long terme.

Sinon comme idée, le carton par exemple, pourrait être récupéré. Pourquoi pas. J'ai eu vu du mobilier à partir de carton et je trouve l'idée très intéressante. Mais si on reste dans la même matière, le bois, ils peuvent travailler tout et n'importe quoi. La palette de choix est infinie.

II. BÉNÉFICES ATTENDUS

1. QUELLES ÉTAIENT VOS ATTENTES LORSQUE VOUS AVEZ ACHETÉ LE MEUBLE/L'OBJET DÉCORATIF ? (EXEMPLES : ACHAT D'UN PRODUIT PORTEUR DE SENS, PRODUIT DE QUALITÉ, DÉLAI DE LIVRAISON RAISONNABLE, UNICITÉ DU PRODUIT, SERVICES ANNEXES, ETC.)

Quand j'ai choisi de collaborer avec Nicolas et Aurélie, automatiquement, je leur ai fait confiance. Je suis quelqu'un qui est plus un leader d'entreprise et quand je mandate qqn je lui fais totalement confiance. Je les ai laissé travailler parce que quand tu sais que c'est de l'artisanat, tu ne peux pas vraiment exiger des choses. Tu dois faire face à des aléas car chaque pièce est unique et elle est travaillée différemment.

Lorsque tu travailles avec des artisans, tu dois être flexible et patient. Tu as des exigences mais celles-ci doivent être flexibles. Sinon j'aurais acheté mon mobilier chez Ikea. Là, ils ont créé qqch spécialement pour mon bar donc ils ont construit qqch à l'image de mon bar. Je suis parti du principe qu'ils sont créatifs et j'ai fait confiance sans avoir d'attentes particulières.

J'étais totalement conscient que le mobilier allait être différent de celui des grandes surfaces, qu'il allait probablement bouger ou avoir des formes inhabituelles. Mais ça fait partie du jeu, c'est ça l'artisanat. Et surtout ils savaient très bien que c'était pour des clients donc je leur faisais confiance totalement.

2. EST-CE QUE LA POSSIBILITÉ DE POUVOIR PERSONNALISER LES PRODUITS CHEZ DIONYSIA VALAIS EST UN CRITÈRE D'ACHAT IMPORTANT À VOS YEUX ? POURQUOI ?

Oui, tout à fait car c'est incruster son empreinte pour le client et c'est important par rapport à leur entreprise car ça leur permet d'épouser l'univers du client. C'est important dans les deux sens. Je trouve que c'est important d'avoir une palette de produits assez diversifié et que ce soit aussi customisé à l'idée du client.

3. EST-CE QUE LA DÉMARCHE ÉCOLOGIQUE DE DIONYSIA VALAIS A UNE IMPORTANCE À VOS YEUX ? POURQUOI ?

Oui totalement. C'est important car c'est retravailler une matière première qui a déjà servi, qui a déjà vécu. Et pourquoi ? Parce que ça correspond à ma valeur de vie, je suis pas écolo mais j'ai une âme écologique. J'essaie de faire attention aux déchets. Donc ça correspond totalement à mes valeurs personnelles et mes valeurs de vie.

4. EST-CE QUE LA CRÉATION DE MEUBLES À LA MAIN EST UN CRITÈRE D'ACHAT IMPORTANT À VOS YEUX ? POURQUOI ?

Oui parce qu'automatiquement ça fait fonctionner des artisans donc je leur permets de vivre, de gagner de l'argent. Et puis, dans le monde dans lequel on vit aujourd'hui il faut collaborer avec les entreprises de la région et non avec des étrangers. Comme Trump disait : « American First » et bien là, c'est « Valaisans First ».

5. AURIEZ-VOUS APPRÉCIÉ OBTENIR DES INFORMATIONS SUR LE VIN QUE LE TONNEAU A CONTENU ? (VEUILLEZ S.V.P. JUSTIFIER VOTRE RÉPONSE EN EXPLIQUANT LES RAISONS)

Oui, c'est une question très pertinente ! Bravo ! Je n'y avais jamais pensé mais quand j'y pense ça m'aurait permis de raconter l'histoire du tonneau à la clientèle qui s'interpellait et ça aurait mis plus en avant l'entreprise Dionysia Valais.

6. AURIEZ-VOUS APPRECIÉ OBTENIR DES INFORMATIONS SUR LA CAVE DANS LAQUELLE LE TONNEAU AVAIT ÉTÉ UTILISÉ ? (VEUILLEZ S.V.P. JUSTIFIER VOTRE RÉPONSE EN EXPLIQUANT LES RAISONS)

Oui et non parce qu'il y a des caves que j'apprécie plus ou moins.

Pour un privé, je dirais oui mais pour un professionnel, non. Parce que tu dois collaborer avec tout le monde. Parce qu'il faut éviter d'avoir des préférences et de les dire.

III. CRAINTES ET DÉFIS

- ▲ 1. QUELLES ÉTAIENT VOS CRAINTES AVANT L'ACHAT DE CE MEUBLE/OBJET DÉCORATIF ? (EXEMPLES : DÉLAI DE LIVRAISON, QUALITÉ, PRIX, ETC.)

Quand tu choisis de collaborer avec des artisans, le prix n'entre pas en matière sinon j'aurais acheté à Ikea ou ailleurs. Pour le délai pareil, comme je disais avant, il faut vraiment être flexible.

Je suis qqn d'empathique donc pour moi je voulais absolument que ces meubles soient valorisés. En fait, je me demandais quels impacts allait avoir ce mobilier sur la clientèle.

- ▲ 2. RENCONTREZ-VOUS DES PROBLÈMES/DES DÉFIS ACTUELLEMENT AVEC LE PRODUIT ACHETÉ ? LESQUELS ? (EXEMPLES : ENTRETIEN, NETTOYAGE, DESIGN, QUALITÉ, ETC.)

Alors oui j'ai eu quelques soucis avec ce mobilier. Certains tabourets se sont cassés et sinon le deuxième souci a été qu'après quelques temps d'utilisation, un client s'était assis dessus et ça un peu bougé. L'entreprise a dû venir resolidifier le tout.

3. AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION DES PRODUITS DE DIONYSIA VALAIS ? (EXEMPLES : DESIGN, FORME, ACCESSOIRES, SERVICES ANNEXES, ETC.)

Non pas vraiment, je ne peux pas répondre à cette question. Ils font vraiment les choses bien, je ne sais pas vraiment quoi suggérer.

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION



Enquête auprès des clients existants de Dionysia Valais

Bonjour,

Dans le cadre de mon travail de Bachelor, je suis amenée à travailler sur le modèle économique de Dionysia Valais. Le but de cette enquête est de comprendre les raisons qui vous ont poussé à acheter un meuble auprès de cette petite entreprise locale.

Je me permets ainsi de vous emprunter un peu de votre temps afin de répondre aux 16 questions qui suivent.

Le questionnaire est divisé en trois parties. La première est centrée sur vos besoins et vos attentes. La deuxième sur vos motivations et vos critères d'achat et enfin, la troisième partie, concerne les défis que vous avez pu rencontrer lors de votre achat auprès de Dionysia Valais.

Sachez qu'il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses, seul votre avis m'intéresse. De plus, **vos réponses resteront strictement confidentielles et ne seront utilisées que dans le cadre de ce travail** (vos données personnelles seront masquées).

Merci d'avance !

Données personnelles

[Redacted]	
Nom de l'entreprise :	Dionysia
Année de fondation :	1947
Date et lieu :	Sierre, le 19.05.20

I. Besoins du client

1. En quoi votre achat (meubles, objets décoratifs) auprès de Dionysia Valais a été important pour votre entreprise ?

Nous sommes une entreprise viti-vinicole.
Ces fauteuils sont, en plus d'être pratiques
pour nos clients, une manière de promouvoir
notre entreprise.

2. Pourquoi avoir acheté un meuble issu d'un ancien tonneau à vin ?

Entreprise viti-vinicole.

3. Quelle signification a le tonneau à vin pour vous ?

C'est un outil de travail avant tout.

4. Quelle est l'utilité de votre achat pour votre entreprise ?

Avoir un petit coin où nos clients peuvent s'installer à l'extérieur.

5. Qu'est-ce que les meubles/objets décoratifs de Dionysia Valais ont de plus que les autres ?

Recyclage de matériel.
Concept original.

6. Qu'est-ce que l'entreprise Dionysia Valais a de plus que les autres ?

C'est une entreprise locale

7. Auriez-vous aimé acheter un meuble issu d'une autre matière ? Si oui, lesquels ? (Exemple : meubles issus de caisses à vin)

les tonneaux nous conviennent très bien.

II. Bénéfices attendus

1. Quelles étaient vos attentes lorsque vous avez acheté le meuble/l'objet décoratif ? (exemples : achat d'un produit porteur de sens, produit de qualité, délai de livraison raisonnable, unicité du produit, services annexes, etc.)

produit porteur de sens en lien avec
notre activité.
Proximité

2. Est-ce que la possibilité de pouvoir personnaliser les produits chez Dionysia Valais est un critère d'achat important à vos yeux ? Pourquoi ?

C'est un critère relativement important.
Cela permet d'avoir un objet original
et unique.

3. Est-ce que la démarche écologique de Dionysia Valais a une importance à vos yeux ? Pourquoi ?

Elle a une grande importance.
Nous travaillons également nos vignobles
en bio et y sommes sensibles.

4. Est-ce que la création de meubles à la main est un critère d'achat important à vos yeux ? Pourquoi ?

Oui. Garantie d'un travail unique et soigné.

5. Auriez-vous apprécié obtenir des informations sur le vin que le tonneau a contenu ? (Veuillez s.v.p. justifier votre réponse en expliquant les raisons)

Nous les avons, puisque'il s'agissait de nos propres tonneaux.
Mais j' imagine qu'il peut être intéressant d'avoir ces informations qui relatent l'histoire de l'objet.

6. Auriez-vous apprécié obtenir des informations sur la cave dans laquelle le tonneau avait été utilisé ? (Veuillez s.v.p. justifier votre réponse en expliquant les raisons)

Pareil que pour question précédente.

III. Craintes et défis

1. Quelles étaient vos craintes avant l'achat de ce meuble/objet décoratif ?
(Exemples : délai de livraison, qualité, prix, etc.)

Pas de craintes particulières. Tout avait été préalablement discuté.

Peut-être une petite appréhension sur la résistance du meuble à l'extérieur.

2. Rencontrez-vous des problèmes/des défis actuellement avec le produit acheté ? Lesquels ? (Exemples : entretien, nettoyage, design, qualité, etc.)

Toute la poussière et les déchets vont se loger dans le fond du siège (sous les coussins).

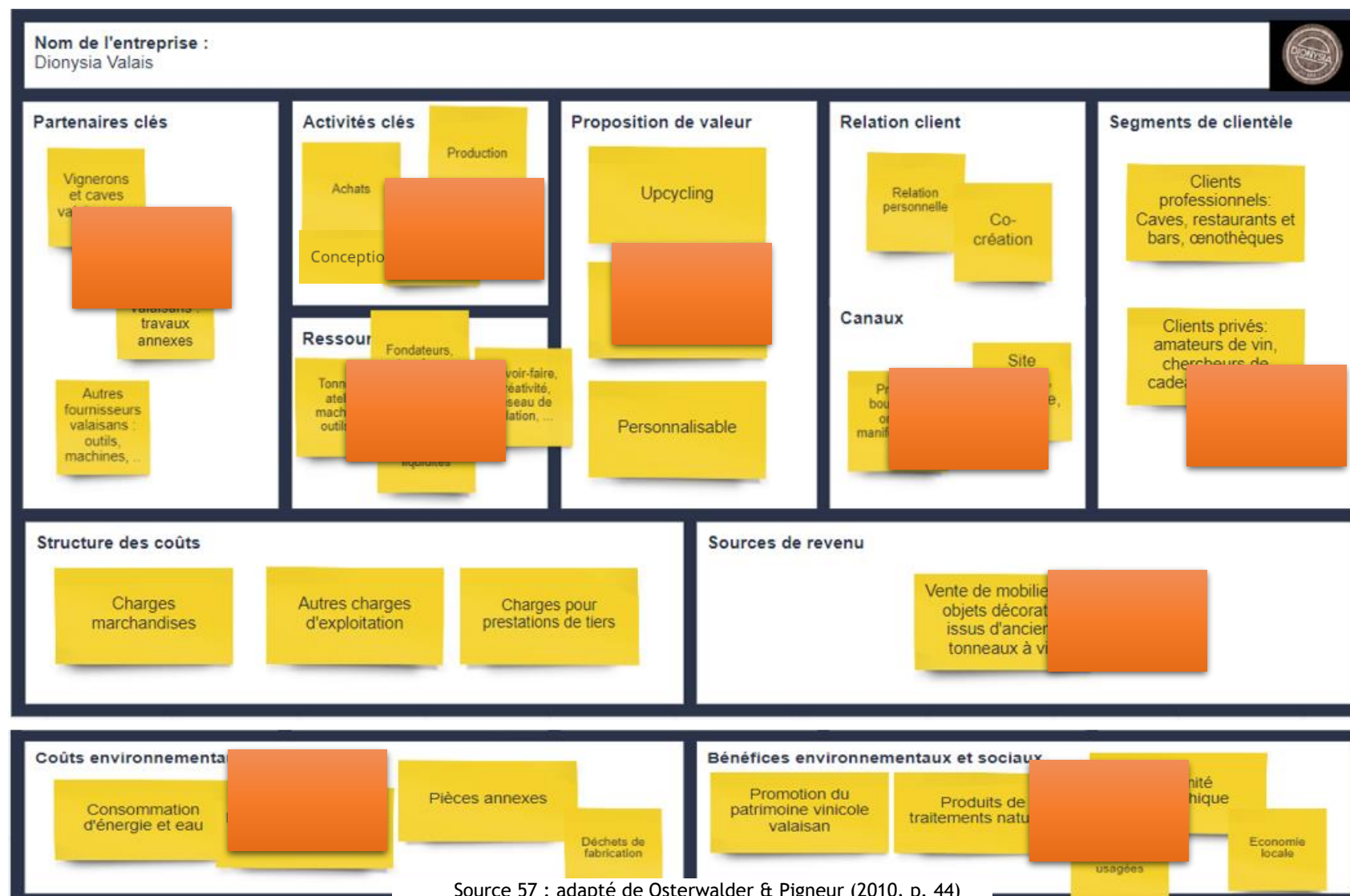
Petite décoloration du tissu et du bois, due à son emplacement extérieur.
(4 coloration)

3. Avez-vous des suggestions d'amélioration des produits de Dionysia Valais ? (Exemples : design, forme, accessoires, services annexes, etc.)

Hauteur d'assise pour les gens de petite taille. Prévoir un petit support pour les pieds.

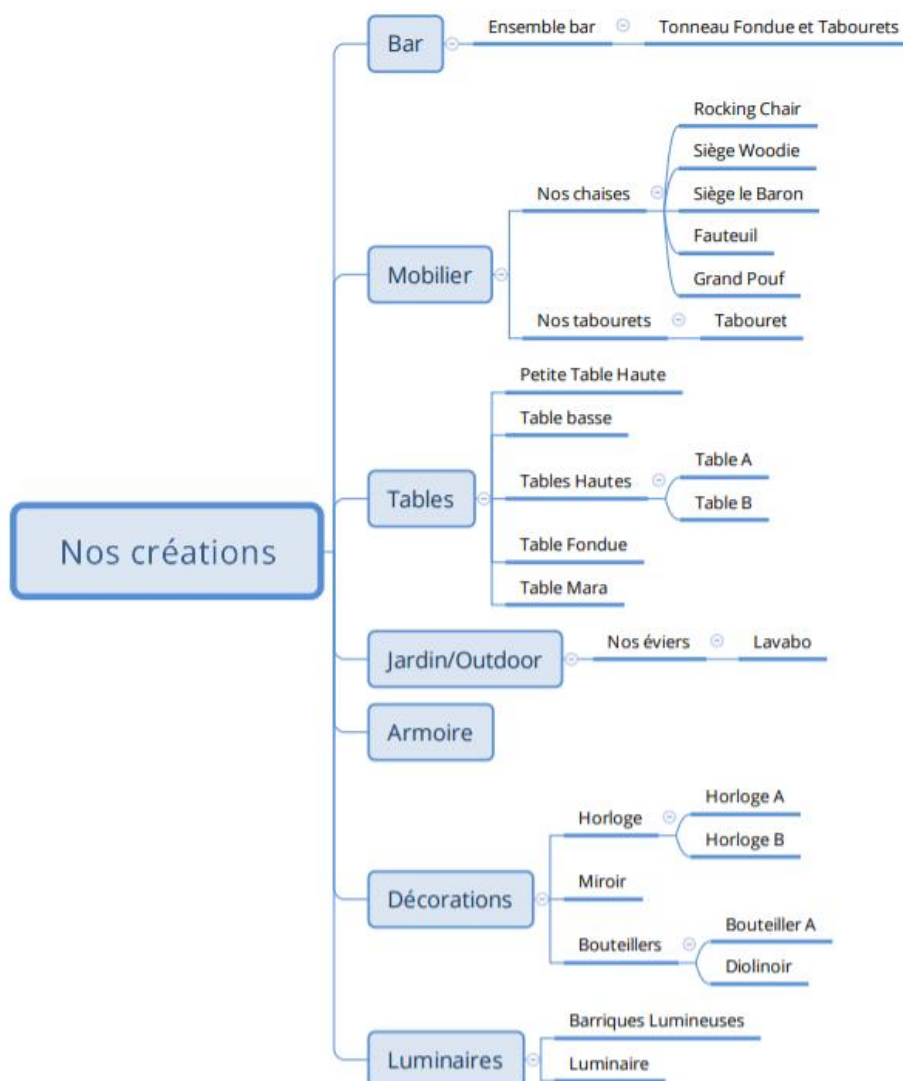
MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION

ANNEXE XVI : BUSINESS MODEL CANVAS AVEC BLOCS À AMÉLIORER



Source 57 : adapté de Osterwalder & Pigneur (2010, p. 44)

ANNEXE XVII : PROPOSITION DE CATÉGORISATION DES CRÉATIONS SUR LE SITE WEB DE DIONYSIA



Source 58 : données de l'auteur

ANNEXE XVIII : TABLEAU DE PLANIFICATION

Tableau de planification	
Tâches	Heures réalisées
Création du questionnaire en ligne + collecte	96
Méthodologie de l'analyse quantitative	5
Entretien avec l'entreprise	4
Entretien avec anciens clients	2,3
Revue littéraire	30
Diagnostic interne	60
Diagnostic externe	100
Complément d'enquête + collecte	30
Recommandations	30
Finalisation du travail (introduction, conclusion, résumé, mise en page, etc.)	2,7
Total	360

Milestone	Tâches
10.02.2020	Début officielle du travail
13.07.30 à 12h00	Rendu du travail écrit
28.08.20 à 10h00	Défense orale

ANNEXE XIX : FORMULAIRE DÉFINITIF DU MANDAT

HES-SO Valais-Wallis

Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelorFO.2.2.02.27.HF
mob/06/08/2019

EE	IG	TD
X		

Filière: Economie d'entreprise, plein temps

Année 2019/2020

Confidentiel ☐ Non confidentiel ☒

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais-Wallis et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non.

Etudiant-e NOM Prénom Nikacevic Suzana Tél. 079 707 5205	Professeur NOM Prénom Grèzes Vincent																								
Mandant-e NOM (raison sociale) Dionysia SNC Adresse complète Rte de la Gammi 67, 3960 Sierra VS Email fontaine.nico@hotmail.com	Personne de contact NOM Prénom Fontaine Nicolas Fonction Co-fondateur Tél. 079 284 6520																								
Titre du travail de bachelor Diagnostic stratégique du modèle d'affaires d'upcycling de la société Dionysia.																									
Echéancier des travaux de bachelor <table> <tr> <td>➤ Formation à plein temps</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Variante 1</td> <td>février – juillet</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Variante 2</td> <td>septembre – novembre</td> </tr> <tr> <td>➤ Formation en emploi</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Variante 1</td> <td>février – août</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Variante 2</td> <td>septembre – janvier</td> </tr> <tr> <td>➤ Type de tentative</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Première tentative</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Seconde tentative</td> <td></td> </tr> </table>		➤ Formation à plein temps	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1	février – juillet		<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – novembre	➤ Formation en emploi	<input type="checkbox"/>	Variante 1	février – août		<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – janvier	➤ Type de tentative	<input checked="" type="checkbox"/>	Première tentative			<input type="checkbox"/>	Seconde tentative	
➤ Formation à plein temps	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1	février – juillet																						
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – novembre																						
➤ Formation en emploi	<input type="checkbox"/>	Variante 1	février – août																						
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – janvier																						
➤ Type de tentative	<input checked="" type="checkbox"/>	Première tentative																							
	<input type="checkbox"/>	Seconde tentative																							

D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :

- ☒ - de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor
- ☒ - que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus
- ☒ - que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.
- ☒ - que le travail reste propriété de la HES-SO Valais-Wallis et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins
- ☒ - que la HES-SO Valais-Wallis se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)
- ☒ - que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.
- ☒ - que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)
- ☒ - que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)

☒ - Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.

- Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :

1. Titre du travail	Indiquez 1.1. Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
2. Le contexte (l'entreprise)	Indiquez : 2.1. Quel est le contexte de votre entreprise et qu'attend-elle de votre travail de bachelor ? (max. 10 lignes) 2.2. Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant) ?
3. L'état de l'art	Indiquez 3.1. Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor (méthodes possibles, définition des concepts, contexte, secteur d'activités, etc.) sur 15 – 20 lignes.
4. Les objectifs du travail	Indiquez sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels : 4.1. Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ? 4.2. Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ? (min. 4 objectifs) 4.3. Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail ? (un livrable est un résultat tangible, mesurable et vérifiable d'un projet, comme par exemple un cahier de charges, une analyse SWOT, les résultats d'une enquête...) 4.4. Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?
5. Les méthodologies	Indiquez 5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ? (max. 10 lignes). Si vous envisagez de réaliser des entretiens qualitatifs, merci de noter le nombre d'entretiens prévus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). Si vous souhaitez faire remplir un questionnaire, merci de transmettre le nombre de retours attendus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). 5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur qualité ? (max. 10 lignes)
6. La planification	Indiquez : 6.1. Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.) ? 6.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?
7. La liste des références	7.1. La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.
ATTENTION	avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé, par: <u>l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e</u>

Descriptif du mandat du travail de bachelor

1. Titre du travail

1.1. *Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.*

Diagnostic stratégique du modèle d'affaires d'*upcycling* de la société Dionysia.

2. Contexte de l'entreprise

2.1. *Quel est le contexte de votre entreprise et qu'attend-elle de votre travail de bachelor ?*

Dans un contexte climatique où les ressources naturelles se font toujours plus rares (Adim & Donner & Fort & Gohier, 2019, p.2), la société Dionysia tente de répondre à cette problématique à travers son modèle d'affaires. En effet, créé en 2016, Dionysia est une start-up valaisanne basée à Sierre et active dans l'industrie du meuble. Ses activités principales s'organisent autour de la conception et de la fabrication de mobiliers artisanaux sur-mesure, dont la matière première est issue de fûts usagés, rachetés à des encaveurs locaux. L'entreprise se base sur une activité d'*upcycling* (McDonough & Braungart, 2002, p.72) car elle crée une forte valeur ajoutée à partir de produits en fin de vie. Étant active sur un marché très innovant, le mandant estime que son modèle d'affaires pourrait être exploité davantage. Par conséquent, il souhaite disposer d'une analyse approfondie de son modèle d'affaires actuel afin d'en identifier les forces et les faiblesses. Enfin, il désire bénéficier d'une proposition d'amélioration de celui-ci dans le but d'identifier des pistes de développement de marché et de diversification et, ainsi, convaincre de nouveaux partenaires.

2.2. *Où votre travail va-t-il s'arrêter ?*

Ce travail analysera uniquement le modèle d'affaires de la société Dionysia et le périmètre de recherche se limitera à la Suisse Romande.

3. L'état de l'art

3.1. *Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor.*

Selon Osterwalder et Pigneur, « le modèle économique (ou *business model*) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.14). Le *business model* peut être utilisé comme un outil de représentation de la stratégie d'une entreprise sous la forme d'un modèle simplifié. Il représente ainsi, schématiquement, les mécanismes de création et de capture de la valeur à travers quatre dimensions d'une entreprise : les clients, l'offre, l'infrastructure et

la viabilité financière (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.15). Aujourd'hui, la majorité des modèles d'affaires sont basés sur une économie linéaire c'est-à-dire « *extraire, produire, consommer et jeter* » (Adim & Donner & Fort & Gohier, 2019, p.2). Or, la surexploitation des ressources naturelles ainsi que l'augmentation des préoccupations liées au réchauffement climatique remettent en cause ce type de modèle depuis quelques années (Adim & Donner & Fort & Gohier, 2019, p.2). La nécessité de passer à une économie circulaire qui « *consiste à penser les systèmes de production en tenant compte de la fin de vie des produits* » (Adim & Donner & Fort & Gohier, 2019, p.1) devient alors indispensable. Cette transition fait ainsi appel à des modèles d'affaires dits circulaires comme par exemple : « *the resource recovery business model* » (OECD, 2019, p.25) ou modèle d'affaires basé sur la récupération des ressources. Celui-ci traite de la « *production de matières premières secondaires à partir de déchets* » (ma traduction) (OECD, 2019, p.25) et englobe quatre sous catégories de modèles d'affaires : la symbiose industrielle, le recyclage, l'*upcycling* et le *downcycling* (OECD, 2019, p.25). La variante de l'*upcycling* se définit comme étant « *un processus dans lequel des matériaux dont nous n'avons plus l'usage sont transformés en quelque chose de plus grande valeur et/ou qualité au cours de leur deuxième vie.* » (ma traduction) (Kyungeun, 2015, p.30) ou encore « *(re) création de nouveaux produits (artistiques, scientifiques ou utiles) ayant des valeurs et/ou des qualités supérieures.* » (ma traduction) (Kyungeun, 2015, p.30). A l'inverse, le *downcycling* se réfère au « *retraitement d'une matière en une matière de moindre valeur économique et moins susceptible d'être réutilisée ou recyclée à l'avenir.* » (ma traduction) (Kyungeun, 2015, p.37).

4. Les objectifs du travail

4.1. Quelle est la question de recherche associée à votre problématique ?

Quels sont les avantages et le potentiel du modèle d'affaires de la société Dionysia d'un point de vue économique, écologique et social ?

4.2. Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ?

- Collecter des données sur le contexte et la problématique ;
- Analyser et conceptualiser le modèle d'affaires actuel et sa capacité à générer du profit ;
- Identifier les concurrents existants ;
- Évaluer le potentiel au niveau des fournisseurs ;
- Identifier des pistes de développement de marché et de diversification de l'entreprise ;

- Formuler des pistes d'améliorations et des recommandations stratégiques.

4.3. Quels sont les livrables ?

- Un État de l'art ;
- Une matrice Business Model Canvas ;
- Les graphiques et les tableaux provenant de l'analyse de contexte ;
- Les résultats des analyses stratégiques ;
- Les résultats du questionnaire en ligne ;
- Une liste de pistes d'améliorations du modèle d'affaires actuel et de recommandations stratégiques.

4.4. Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?

Pour le mandant, les analyses de ce travail fourniront des pistes d'améliorations et des recommandations stratégiques pour pérenniser l'entreprise. Ces dernières pourraient finalement déboucher à des changements concrets dans l'organisation de l'entreprise.

5. Les méthodologies

5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ?

Nous allons premièrement comprendre et collecter des données relatives au contexte et à la problématique au moyen d'une étude documentaire. Deuxièmement, des entretiens qualitatifs, réalisés avec l'entreprise et ses membres offriront la possibilité de produire des analyses qui alimenteront le diagnostic stratégique afin de comprendre les impacts économiques (création de valeur ajoutée), écologiques (réutilisation de matériaux en fin de cycle) et sociaux (emplois) de l'entreprise. Nous nous appuierons également sur le modèle SWOT pour identifier les forces, faiblesses, menaces et opportunités du modèle d'affaires. Les outils de diagnostic stratégique permettant d'atteindre ce SWOT sont les suivants :

- Analyse de la chaîne de valeur de l'entreprise ainsi que celle de son écosystème ;
- Analyse du secteur (5 forces de Porter) pour déterminer notamment le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients ;
- Analyse des bonnes pratiques des concurrents (Benchmark) qui fournira des pistes éventuelles de diversification et de développement à l'entreprise ;
- Etude des tendances du marché (PESTEL) pour évaluer l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ;
- Analyse du fonctionnement et de la création de valeur du modèle d'affaires actuel avec le Business Model Canvas.

Troisièmement, un questionnaire en ligne, soumis à 1'428 encaveurs romands (base de données fournie par l'entreprise), aboutira à une analyse quantitative (estimation d'au moins 200 retours attendus) visant à déterminer leurs besoins et à envisager le potentiel de développement du modèle d'affaires (potentiel d'approvisionnement et de nouveaux débouchés notamment).

Pour conclure, ces analyses nous permettront d'évaluer les avantages économiques, écologiques et sociaux que procure le modèle d'affaires actuel de l'entreprise. Puis, nous estimerons son potentiel économique, écologique et social en émettant des possibilités d'améliorations du modèle sur ces 3 dimensions. Finalement, des recommandations stratégiques en termes de développement et de diversification pourront être proposées.

5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur qualité ?

- Informations fournies par l'entreprise via des entretiens semi-directifs ;
- Une base de données de 1'428 encaveurs romands fournie par l'entreprise ;
- Recherche de documentation (articles scientifiques, livres, presse).

6. La planification

6.1. Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail ?

Tâches	Heures prévues
Création du questionnaire en ligne	56
Méthodologie de l'analyse quantitative	20
Envoi du questionnaire en ligne	3
Entretiens avec l'entreprise	7
Analyse du modèle d'affaires et analyse de contexte	130
Collecte des données	40
Analyse des résultats et recommandations	104
Total	360

6.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?

Milestones	Tâches
10.02.2020	Début officiel du travail
13.07.2020 à 12h00	Rendu du travail écrit
24.08.2020 – 05.09.2020	Défense orale

HES-SO Valais-Wallis

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelorFO.2.2.02.27.HF
mob/05/08/2019

7. La liste des références

7.1. La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.

- Adim, I. & Donner, M. & Fort, F., & Gohier, R. (2019, mars 11). *Des modèles d'affaires circulaires pour valoriser des coproduits agricoles. Etude exploratoire de quatre initiatives*. Récupéré sur <http://www.openscience.fr/Des-modeles-d-affaires-circulaires-pour-valoriser-des-coproduits-agricoles>
- Kyungeun, S. (2015, avril 13-14). *A Review on Upcycling: Current Body of Literature, Knowledge Gaps and a Way Forward*. Récupéré sur <https://dora.dmu.ac.uk/bitstream/handle/2086/14640/2015-Sung-a%20review%20on%20upcycling-current%20body%20of%20literature%2c%20knowledge%20gaps%20and%20a%20way%20forward.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- McDonough, W., & Braungart M. (2002). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. New York: Straus and Giroux.
- Osterwalder, A., & Pigneur Y. (2011). *Business Model : Nouvelle Génération*. Paris : Pearson Education.
- OECD. (2019). *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges for Policy*. Paris : Éditions OECD. Récupéré sur https://books.google.ch/books?id=12WQDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=upcycling&f=false
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. Récupéré sur <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

HES-SO Valais-Wallis

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelorFO.2.2.02.27.HF
mob/05/08/2010

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc.

--	--

Date : 12.12.19

Signature de l'étudiant(e) :

Date : 11.12.19

Signature du professeur/de la professeure :

Date : 12.12.19

Signature du mandant/de la mandante :

Date : 03 FEV 2020

Validation du Responsable de filière :

ANNEXE XX : E-MAIL SUJET & MANDAT

EE - Sujet & mandat TB 2019-2020

← RÉPONDRE



Béatrice Girod Lehmann

mar. 28/01/2020 10:44

TB

À : Suzana Nikacevic;

Cc : Vincent Grèzes;

Bonjour,

Suite à l'examen des formulaires "sujet & mandat définitif" de TB par le jury, nous vous informons que le vôtre est accepté sans commentaire.

Pour la suite du processus, après signature par le responsable de filière, un exemplaire du formulaire vous sera transmis. Merci de transmettre une copie à votre professeur et à votre mandant.

Votre travail de Bachelor débute officiellement le 10 février 2020. Pour cette date, les documents vous seront envoyés par poste.

Toutes les informations relatives au module du travail de Bachelor sont à disposition sur Cyberlearn.

Je reste à votre disposition pour toute question.

Cordiales salutations,



Béatrice Girod Lehmann

Adjointe scientifique HES

Haute Ecole de Gestion

Institut Entrepreneuriat & Management

Tel: +41 27 606 90 94

Email: beatrice.girod@hevs.ch, masqsm@hes.so.ch - Web: www.hevs.ch, www.masqsm.ch

Coordination Formation Continue HEG. Présente les mardis et vendredis.