








## Business Analysis Company

Centre de compétences et de formation



**‘Apporter de la *Valeur* aux solutions d’entreprise’**

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

1










## Centre de Compétences en Analyse d’Entreprise

### Business Analysis Company

**Cédric Berger, CBAP®**  
 BA Evangeliste - Professeur - Speaker  
 Président Mark International  
 Directeur Université de la Valeur  
 ITESCIA - Professeur Associé en BA  
 HEG – Vacataire – Cofondateur CAS BA&D  
 ESSEC – Telecom Paris-Tech  
 Fondateur de IIBA France et IIBA Geneva

[cberger@mark-international.ch](mailto:cberger@mark-international.ch)  
 +41 788 81 09 89 (ch)  
 +33 686 35 82 10 (fr)






Edition

- Business Analysis
- Value Design
- Process Analysis & Design

Conseil



Endorsed Education Provider™

Formation





2



**MARK** business analysis company

# Conférence à distance



## Au delà de la BA...

### Comment transformer les **B**esoins en **V**aleur(s) ?

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

**SAV+** Swiss Association for Value

**ITESCIA** Institut de Management

**UNIVERSITÉ de VALEUR** VALUE UNIVERSITY

**h e g** Haute école de gestion Genève

**GAS** Business Analyse & Design

3



**MARK** business analysis company

# Invité spécial : André-Yves Portnoff



«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

**SAV+** Swiss Association for Value

**ITESCIA** Institut de Management

**UNIVERSITÉ de VALEUR** VALUE UNIVERSITY

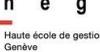
**h e g** Haute école de gestion Genève

**GAS** Business Analyse & Design

4








## Thèmes abordés

- La Valeur, définition et principes.
- Le rôle de la **Valeur** dans l'entreprise de demain
- Démarche et Outils pour conjuguer **Besoins** et **Valeur(s)** => Cas pratique
- Comment devenir un BA 4.0 ?



«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

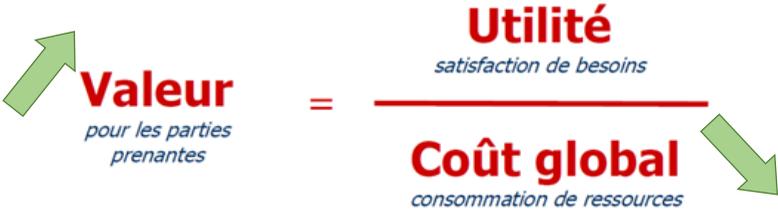
5








## Définition



PERFORMANCE, EFFICIENCE, EXCELLENCE

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

6

**MARK** business analysis company

**SAV+** Swiss Association for Value

**ITESCIA** Institut de Management

**h e g** Haute école de gestion Genève

**UNIVERSITÉ de VALEUR** VALUE UNIVERSITY

**GAS** Business Analyse & Design

## Définition

**Valeur**  
*pour les parties prenantes*

=

**Utilité**  
*satisfaction de besoins*

---

**Coût global**  
*consommation de ressources*

**EXPERIENCE CLIENT, DESIGN SOMETHING...**

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

7

**MARK** business analysis company

**SAV+** Swiss Association for Value

**ITESCIA** Institut de Management

**h e g** Haute école de gestion Genève

**UNIVERSITÉ de VALEUR** VALUE UNIVERSITY

**GAS** Business Analyse & Design

## Définition

**Valeur**  
*pour les parties prenantes*

=

**Utilité**  
*satisfaction de besoins*

---

**Coût global**  
*consommation de ressources*

**VALEURS, IMPACT SOCIETAL, BONHEUR ?**  
**RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES**

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

8





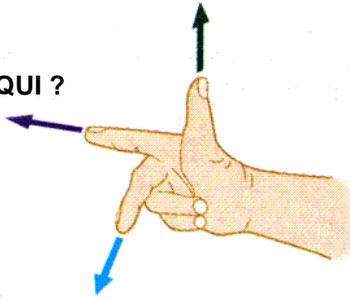



## Principe Valeur(s)

**1 A QUOI ÇA SERT ?**

**2 POUR QUI ?**

**3 QUE SUFFIT-IL ?**



**A quoi ça sert ?**

Une approche systémique pour la création de valeurs

Olivier de Hennequin



Olivier de Hennequin - A quoi ça sert ? - août 2011 - page 1

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

9







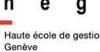



## Conjuguons Besoins & Valeur(s)

10








## CAS PRATIQUE

- Service Commercial – Dépense de Formation
- Quelques chiffres :
  - Dépense totale : **486 000 €**
    - Bureautique : 30%
    - Management : 14%
    - SoftSkill : 8%
    - Analyse : 5%
    - Gestion : 9%
    - Communication : 4%
    - SaleForce : 30 %




**Objectifs :**

- 1/ Diminuer de **-20%**
- 2/ Mieux répondre aux besoins

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

11








## 6 dimensions de la BA (BACCM®)

BABoK 3.0

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

12

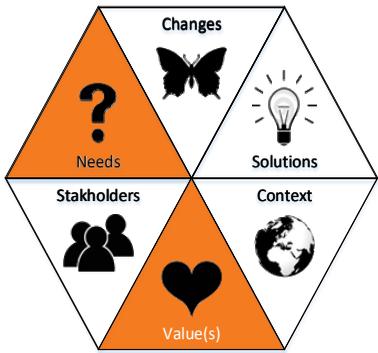







## Démarche Besoins -> Valeur(s)

1



Besoins → Valeur(s)

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

13

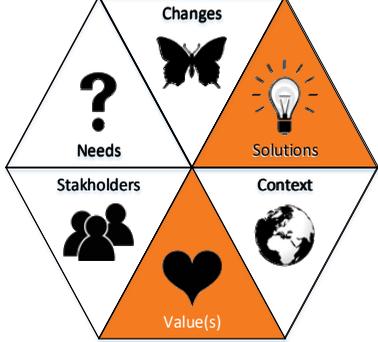







## Démarche Besoins -> Valeur(s)

2



Solutions → Valeur(s)

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

14



business analysis company


Swiss Association for Value



INSTITUT DE MANAGEMENT



Haute école de gestion Genève



UNIVERSITY OF VALUE  
VALUE UNIVERSITY



CAS Business Analyse & Design

## Démarche Besoins -> Valeur(s)

3

Besoins + Solutions → Solution créateur de Valeur(s)

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

15



business analysis company


Swiss Association for Value



INSTITUT DE MANAGEMENT



Haute école de gestion Genève



UNIVERSITY OF VALUE  
VALUE UNIVERSITY



CAS Business Analyse & Design

## Démarche en 7 Etapes

1. Elicitation
2. Valorisation des besoins
3. Structuration des besoins
4. Valorisation des solutions
5. Valorisation besoins – solutions
6. Scénario
7. Choix de la solution

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

16



business analysis company


Swiss Association for Value



INSTITUT DE MANAGEMENT



Haute école de gestion Genève



UNIVERSITÉ DE VALEUR  
VALUE UNIVERSITY



CAS Business Analyse & Design

## Etape 1

# ELICITATION

## Récolter les besoins



«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

17



business analysis company


Swiss Association for Value



INSTITUT DE MANAGEMENT



Haute école de gestion Genève



UNIVERSITÉ DE VALEUR  
VALUE UNIVERSITY



CAS Business Analyse & Design

## Quelques techniques

<p><b>Recherche Intuitive :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon sens</li> <li>• Limité</li> <li>• Combiner avec autres méthodes</li> </ul> 	<p><b>Analyse du système</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vision globale des besoins</li> <li>• haut niveau</li> <li>• favorise l' innovation</li> </ul> 
<p><b>Efforts et mouvements :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• questionner les forces</li> <li>• questionner les dégagements</li> <li>• dimensionner comme il faut</li> </ul> 	<p><b>Normes et règlements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifier les contraintes</li> <li>• comparer aux standards</li> <li>• obtenir certification</li> </ul> 
<p><b>Produit de Référence:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• questionner les influences</li> <li>• justifier les besoins</li> <li>• benchmarker compétition</li> </ul> 	<p><b>Analyse Séquentielle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analyser le processus</li> <li>• questionner les besoins en relation avec l' usage</li> </ul> 

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

18










# Astuces

**A. Le brainstorming des solutions, des idées (idéation)**  
 Pour vous libérer des solutions que vous avez !  
 Pour chaque solution, idée : Pour Quoi Faire ?  
 A Quoi ça sert ? A quoi ça servira ? => **besoins**  
*Remarque : Ne rejeter aucune idée, même les plus extravagantes, elle exprime quelque chose...*



**B. Le chaînon manquant**  
 Et si vous n'aviez plus ce produit ?



«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

19





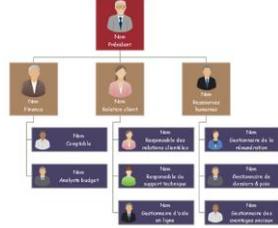



# CAS PRATIQUE

**Service Commercial (200 pers.)**

- Parties Prenantes
  - Responsables Clientèles
  - Responsables Régionaux
  - Assistants Commerciaux
  - Agents Commerciaux
  - Directeurs Commerciaux
  - RH



«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

20

Identifiant (ID)	Besoins / Objectifs / Fonctions Descriptif	Acteurs Partie Prenante		Identifiant (ID)	Besoins / Objectifs / Fonctions Descriptif	Acteurs Partie Prenante	
		Pour qui ?	Fonction			Pour qui ?	Fonction
B1	Faire des réunion à distance	Gustave Malard	Resp. Clientèle	B26	Gérer la rémunération	Constance Weinst	Resp. Régional
B2	Justifier des décisions	Travic Slaviv	Resp. Clientèle	B27	Répartir les clients	Etienne Bucheron	Resp. Régional
B3	Communiquer avec les régions	Constance Weinst	Resp. Régional	B28	Répondre aux objections	Travic Slaviv	Resp. Clientèle
B4	Vendre aux clients internationaux	Travic Slaviv	Resp. Clientèle	B29	Gérer un pipe	Patricia Valindev	Assistant Commercial
B5	Négocier les meilleurs coûts	Etienne Bucheron	Resp. Régional	B30	Gérer les priorités	Gustave Malard	Resp. Clientèle
B6	Comprendre besoins client	Constance Weinst	Resp. Régional	B31	Faire des promotions commerciales	Travic Slaviv	Resp. Clientèle
B7	Constuire prévisionnel	Cédric Kalic	Directeur Commercial	B32	Accéder au catalogue de prix	Patricia Valindev	Assistant Commercial
B8	Savoir parler chinois	Constance Weinst	Resp. Régional	B33	Gérer une base de client	Gerard Paratchi	Assistant Commercial
B9	Faire des prévisionnels de vente	Travic Slaviv	Resp. Clientèle	B34	Gérer ses activités	Gerard Paratchi	Assistant Commercial
B10	Faire des propositions commerciales	Patricia Valindev	Assistant Commercial	B35	Convaincre les clients	Etienne Bucheron	Resp. Régional
B11	Suivre les dépenses	Gerard Paratchi	Assistant Commercial	B36	Gérer les conflits clients	Travic Slaviv	Resp. Clientèle
B12	Optimiser les déplacements	Gerard Paratchi	Assistant Commercial	B37	Rédiger des contrats	Patricia Valindev	Assistant Commercial
B13	Gérer les frais	Etienne Bucheron	Resp. Régional	B38	Connaitre la culture des clients	Gustave Malard	Resp. Clientèle
B14	Gérer les réclamations clients	Travic Slaviv	Resp. Clientèle	B39	S'organiser	Travic Slaviv	Resp. Clientèle
B15	Construire des argumentaires de vente	Patricia Valindev	Assistant Commercial	B40	Récolter les besoins des clients	Patricia Valindev	Assistant Commercial
B16	Vendre à distance	Gustave Malard	Resp. Clientèle	B41	construire des offres sur-mesures	Cédric Kalic	Directeur Commercial
B17	Obtenir des rendez-vous	Gerard Paratchi	Assistant Commercial	B42	Gérer les équipes	Cédric Kalic	Directeur Commercial
B18	Gérer la relation client	Stefy McVolen	Resp. Régional	B43	Utiliser le module E-facture	Cédric Kalic	Directeur Commercial
B19	Savoir communiquer	Etienne Bucheron	Resp. Régional	B44	Construire des prototypes	Gustave Malard	Resp. Clientèle
B20	Gérer des entretiens	Constance Weinst	Resp. Régional	B45	Faire des démonstrations en directe	Travic Slaviv	Resp. Clientèle
B21	Animer une réunion	Cédric Kalic	Directeur Commercial	B46	Organiser des webinaires	Patricia Valindev	Assistant Commercial
B22	communiquer au téléphone	Constance Weinst	Resp. Régional	B47	Se connecter à distance à la base client	Patricia Valindev	Assistant Commercial
B23	rédiger un rapport de visite	Gerard Paratchi	Assistant Commercial	B48	Traduire les mails	Albert Gobert	Resp. Clientèle
B24	Suivre les statistiques de ventes	Stefy McVolen	Resp. Régional	B49	Communiquer dans la langue du client	Constance Weinst	Resp. Régional
B25	Affecter des primes	Etienne Bucheron	Resp. Régional	B50	Comprendre le langage corporel	Phil Devon	RH
				B51	Gérer son stress	Phil Devon	RH
				B52	Prévoir des tendances	Travic Slaviv	Resp. Clientèle
				B53	Gérer historique client	Yong Kong	Agent commercial

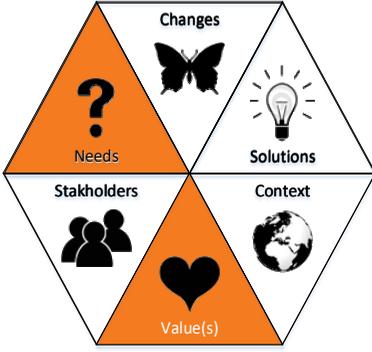
21








## Etape 2 - Valorisation des besoins



Besoins → Valeur(s)

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

22








## Etape 2 - Valorisation des besoins



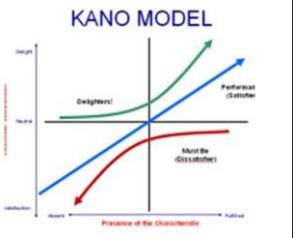






### LA COMPARAISON PAR PAIRES

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A: Appreciation		A,3	A,3	A,1	A,3	A,2	A,2	A,3	A,2
B: Achievement			C,3	B,2	B,3	B,2	G,2	B,3	B,3
C: Work conditions				C,3	C,3	C,3	G,3	C,3	C,3
D: Power/Influence					D,3	D,2	G,3	D,2	I,1
E: Creativity						F,2	G,3	E,2	L,2
F: Interest							G,3	F,1	L,3
G: Financial benefits								G,3	G,3
H: Relationships									L,3
I: Self development									

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

23








## Valorisation des besoins – 1<sup>er</sup> outil

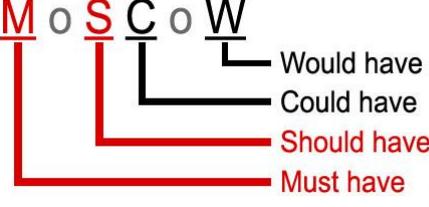








M o S C o W



Would have

Could have

Should have

Must have



• Importancia +

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

24

Identifiant (ID)	Besoins / Objectifs / Fonctions	MuSCoW
	Descriptif	
B1	Faire des réunion à distance	Must
B2	Justifier des décisions	Should
B3	Communiquer avec les régions	Must
B4	Vendre aux clients internationaux	Should
B5	Négocier les meilleurs coûts	Would
B6	Comprendre besoins client	Must
B7	Constuire prévisionnel	Should
B8	Savoir parler chinois	Must
B9	Faire des prévisionnels de vente	Could
B10	Faire des propositions commerciales	Must
B11	Suivre les dépenses	Would
B12	Optimiser les déplacements	Should
B13	Gérer les frais	Must
B14	Gérer les réclamations clients	Must
B15	Construire des argumentaires de vente	Should
B16	Vendre à distance	Should
B17	Obtenir des rendez-vous	Must
B18	Gérer la relation client	Must
B19	Savoir communiquer	Must
B20	Gérer des entretiens	Could
B21	Animer une réunion	Must
B22	communiquer au téléphone	Must
B23	rédiger un rapport de visite	Must
B24	Suivre les statistiques de ventes	Should
B25	Affecter des primes	Should

Identifiant (ID)	Besoins / Objectifs / Fonctions	MuSCoW
	Descriptif	
B26	Gérer la rémunération	Could
B27	Répartir les clients	Could
B28	Répondre aux objections	Must
B29	Gérer un pipe	Must
B30	Gérer les priorités	Must
B31	Faire des promotions commerciales	Should
B32	Accéder au catalogue de prix	Could
B33	Gérer une base de client	Must
B34	Gérer ses activités	Should
B35	Convaincre les clients	Must
B36	Gérer les conflits clients	Must
B37	Rédiger des contrats	Must
B38	Connaitre la culture des clients	Would
B39	S'organiser	Would
B40	Récolter les besoins des clients	Must
B41	construire des offres sur-mesures	Should
B42	Gérer les équipes	Should
B43	Utiliser le module E-facture	Could
B44	Construire des prototypes	Could
B45	Faire des démonstrations en directe	Should
B46	Organiser des webinaires	Must
B47	Se connecter à distance à la base client	Must
B48	Traduire les mails	Could
B49	Communiquer dans la langue du client	Should
B50	Comprendre le langage corporel	Could
B51	Gérer son stress	Could
B52	Prévoir des tendances	Should
B53	Gérer historique client	Must

25

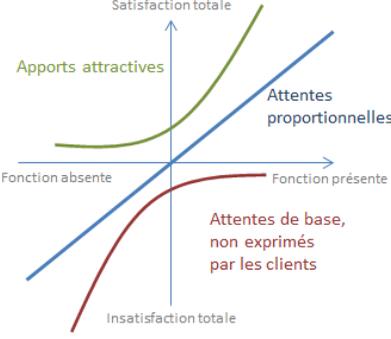







## Valorisation des besoins - 2<sup>ème</sup> outil

### Diagramme de Kano



**1- Les attentes de base :** généralement non exprimées, ces besoins doivent impérativement être satisfait pour rester sur le marché.

**2 - Les attentes proportionnelles :** la satisfaction augmente avec le niveau de performance du besoin.

**3 - Les attentes attractives :** besoin qui surprend le client avec une valeur ajoutée qu'il n'attendait pas. Les besoins vont au-delà des attentes client, un terrain propice à l'innovation.

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

26








## Principe Keno

- Pour chaque besoin, se poser la question sur son absence ou non et l'effet que cela engendre.
  - En tant qu'utilisateur, de 1 à 5, quel est mon ressenti si la fonctionnalité est présente ?
  - En tant qu'utilisateur, de 1 à 5, quel est mon ressenti si la fonctionnalité est absente ?

Fonction	Si présente?					Si absente?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fonction 1										
Fonction 2										

- Ça me fait plaisir.
- C'est le minimum pour moi.
- Ça m'est égal.
- Je vais vivre avec ou sans.
- Ça me dérange beaucoup.

Catégoriser les résultats :

		Question dysfonctionnelle				
		1	2	3	4	5
Question fonctionnelle	1	?	A	A	A	P
	2	C	I	I	I	O
	3	C	I	I	I	O
	4	C	I	I	I	O
	5	C	C	C	C	?

Typologie

A : Attrayante  
 P : Proportionnelle  
 O : Obligatoire  
 I : Indifférente  
 C : Contraire (invalide)  
 ? : Questionnable (invalide)

27

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

27

Identifiant (ID)	Besoins / Objectifs / Fonctions <i>Descriptif</i>	si présente ?					si absente ?					Attentes	
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
B1	Faire des réunion à distance	x										x	Attentes
B2	Justifier des décisions		x									x	Attrayant
B3	Communiquer avec les régions		x									x	Indifférent
B4	Vendre aux clients internationaux		x									x	Obligatoire
B5	Négocier les meilleurs coûts		x									x	Indifférent
B6	Comprendre besoins client		x									x	Obligatoire
B7	Constuire prévisionnel			x								x	Indifférent
B8	Savoir parler chinois	x										x	Attrayant
B9	Faire des prévisionnels de vente					x	x						Contraire
B10	Faire des propositions commerciales		x									x	Obligatoire
B11	Suivre les dépenses			x								x	Indifférent
B12	Optimiser les déplacements		x									x	Indifférent
B13	Gérer les frais		x									x	Obligatoire
B14	Gérer les réclamations clients		x									x	Obligatoire
B15	Construire des argumentaires de vente			x								x	Indifférent
B16	Vendre à distance	x										x	Attrayant
B17	Obtenir des rendez-vous				x							x	Indifférent
B18	Gérer la relation client		x									x	Obligatoire
B19	Savoir communiquer	x										x	Proportionnel
B20	Gérer des entretiens			x								x	Indifférent
B21	Animer une réunion		x									x	Indifférent
B22	communiquer au téléphone		x									x	Indifférent
B23	rédiger un rapport de visite		x									x	Obligatoire
B24	Suivre les statistiques de ventes		x									x	Indifférent
B25	Affecter des primes	x										x	Attrayant

- Ça me fait plaisir
- C'est un minimum pour moi
- Ça m'est égal
- Je vais vivre avec ou sans
- Ça me dérange

28



Identifiant (ID)	Besoins / Objectifs / Fonctions		
	Descriptif	MuSCoW	Kano
B1	Faire des réunion à distance	Must	Attrayant
B2	Justifier des décisions	Should	Indifférent
B3	Communiquer avec les régions	Must	Indifférent
B4	Vendre aux clients internationaux	Should	Obligatoire
B5	Négocier les meilleurs coûts	Would	Indifférent
B6	Comprendre besoins client	Must	Obligatoire
B7	Constuire prévisionnel	Should	Indifférent
B8	Savoir parler chinois	Must	Attrayant
B9	Faire des prévisionnels de vente	Could	Contraire
B10	Faire des propositions commerciales	Must	Obligatoire
B11	Suivre les dépenses	Would	Indifférent
B12	Optimiser les déplacements	Should	Indifférent
B13	Gérer les frais	Must	Obligatoire
B14	Gérer les réclamations clients	Must	Obligatoire
B15	Construire des argumentaires de vente	Should	Indifférent
B16	Vendre à distance	Should	Attrayant
B17	Obtenir des rendez-vous	Must	Indifférent
B18	Gérer la relation client	Must	Obligatoire
B19	Savoir communiquer	Must	Proportionnel
B20	Gérer des entretiens	Could	Indifférent
B21	Animer une réunion	Must	Indifférent
B22	communiquer au téléphone	Must	Indifférent
B23	rédiger un rapport de visite	Must	Obligatoire
B24	Suivre les statistiques de ventes	Should	Indifférent
B25	Affecter des primes	Should	Attrayant

31

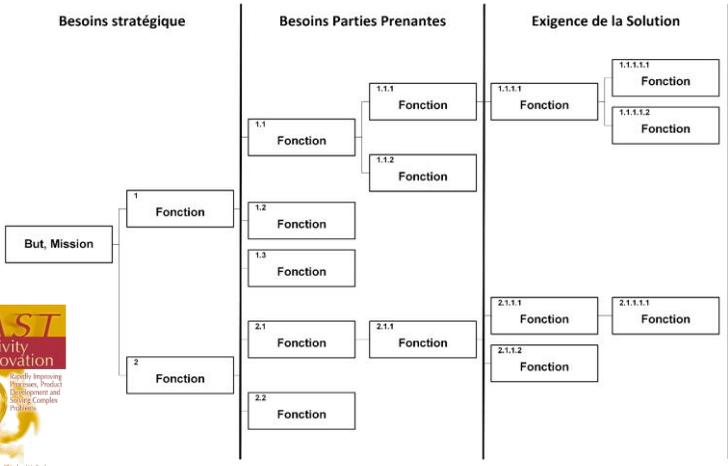
Identifiant (ID)	Besoins / Objectifs / Fonctions		
	Descriptif	MuSCoW	Kano
B26	Gérer la rémunération	Could	Indifférent
B27	Répartir les clients	Could	Indifférent
B28	Répondre aux objections	Must	Proportionnel
B29	Gérer un pipe	Must	Indifférent
B30	Gérer les priorités	Must	Indifférent
B31	Faire des promotions commerciales	Should	Proportionnel
B32	Accéder au catalogue de prix	Could	Indifférent
B33	Gérer une base de client	Must	Obligatoire
B34	Gérer ses activités	Should	Proportionnel
B35	Convaincre les clients	Must	Proportionnel
B36	Gérer les conflits clients	Must	Proportionnel
B37	Rédiger des contrats	Must	Attrayant
B38	Connaitre la culture des clients	Would	Proportionnel
B39	S'organiser	Would	Proportionnel
B40	Récolter les besoins des clients	Must	Indifférent
B41	construire des offres sur-mesures	Should	Proportionnel
B42	Gérer les équipes	Should	Indifférent
B43	Utiliser le module E-facture	Could	Indifférent
B44	Construire des prototypes	Could	Attrayant
B45	Faire des démonstrations en directe	Should	Attrayant
B46	Organiser des webinaires	Must	Attrayant
B47	Se connecter à distance à la base client	Must	Attrayant
B48	Traduire les mails	Could	Attrayant
B49	Communiquer dans la langue du client	Should	Indifférent
B50	Comprendre le langage corporel	Could	Attrayant
B51	Gérer son stress	Could	Attrayant
B52	Prévoir des tendances	Should	Attrayant
B53	Gérer historique client	Must	Indifférent

32






## Etape 3 - Structuration des besoins



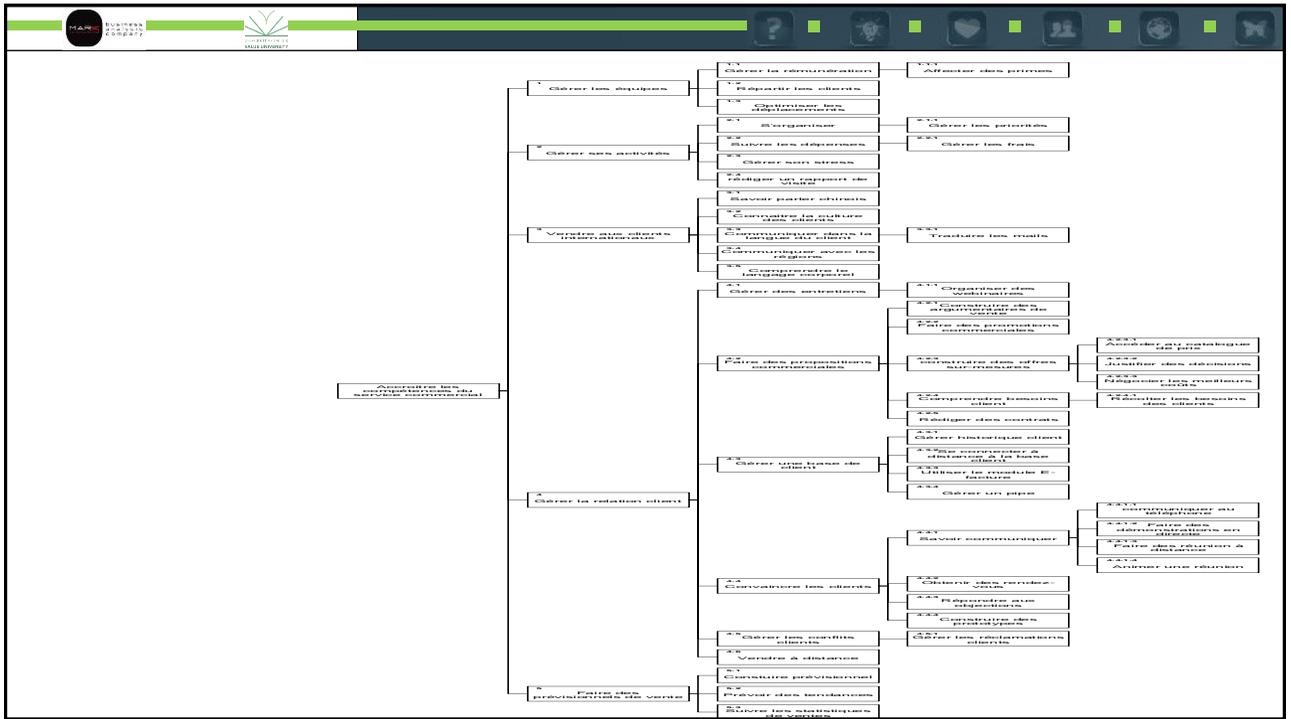
← Pour quoi ?      → Comment ?

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

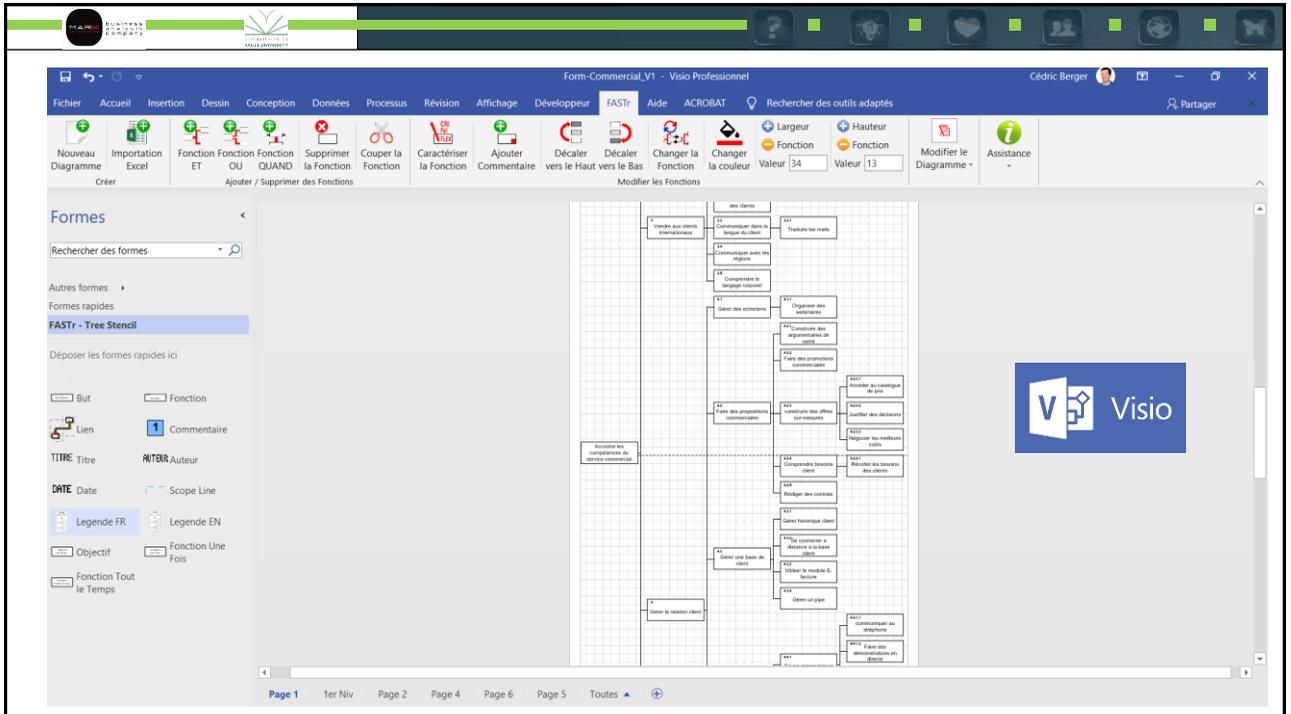
33

Identifiant (ID)	Besoins / Objectifs / Fonctions	Identifiant (ID)	Besoins / Objectifs / Fonctions
	<i>Descriptif</i>		<i>Descriptif</i>
B1	Faire des réunion à distance	B26	Gérer la rémunération
B2	Justifier des décisions	B27	Répartir les clients
B3	Communiquer avec les régions	B28	Répondre aux objections
B4	Vendre aux clients internationaux	B29	Gérer un pipe
B5	Négocier les meilleurs coûts	B30	Gérer les priorités
B6	Comprendre besoins client	B31	Faire des promotions commerciales
B7	Constuire prévisionnel	B32	Accéder au catalogue de prix
B8	Savoir parler chinois	B33	Gérer une base de client
B9	Faire des prévisionnels de vente	B34	Gérer ses activités
B10	Faire des propositions commerciales	B35	Convaincre les clients
B11	Suivre les dépenses	B36	Gérer les conflits clients
B12	Optimiser les déplacements	B37	Rédiger des contrats
B13	Gérer les frais	B38	Connaitre la culture des clients
B14	Gérer les réclamations clients	B39	S'organiser
B15	Construire des argumentaires de vente	B40	Récolter les besoins des clients
B16	Vendre à distance	B41	construire des offres sur-mesures
B17	Obtenir des rendez-vous	B42	Gérer les équipes
B18	Gérer la relation client	B43	Utiliser le module E-facture
B19	Savoir communiquer	B44	Construire des prototypes
B20	Gérer des entretiens	B45	Faire des démonstrations en directe
B21	Animer une réunion	B46	Organiser des webinaires
B22	communiquer au téléphone	B47	Se connecter à distance à la base client
B23	rédiger un rapport de visite	B48	Traduire les mails
B24	Suivre les statistiques de ventes	B49	Communiquer dans la langue du client
B25	Affecter des primes	B50	Comprendre le langage corporel
		B51	Gérer son stress
		B52	Prévoir des tendances
		B53	Gérer historique client

34



35



36








## Valoriser les besoins - 3<sup>ème</sup> outils

### LA COMPARAISON PAR PAIRES

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A: Appreciation		A,3	A,3	A,1	A,3	A,2	A,2	A,3	A,2
B: Achievement			C,3	B,2	B,3	B,2	G,2	B,3	B,3
C: Work conditions				C,3	C,3	C,3	G,3	C,3	C,3
D: Power/Influence					D,3	D,2	G,3	D,2	I,1
E: Creativity						F,2	G,3	E,2	I,2
F: Interest							G,3	F,1	I,3
G: Financial benefits								G,3	G,3
H: Relationships									I,3
I: Self development									

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

37








## Principe

- En ligne et Colonne, placer **les besoins principaux**
- Comparer le besoin de la ligne par rapport au besoin de la colonne

1= un peu plus important  
 2= plus important  
 3= beaucoup plus important

### LA COMPARAISON PAR PAIRES

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A: Appreciation		A,3	A,3	A,1	A,3	A,2	A,2	A,3	A,2
B: Achievement			C,3	B,2	B,3	B,2	G,2	B,3	B,3
C: Work conditions				C,3	C,3	C,3	G,3	C,3	C,3
D: Power/Influence					D,3	D,2	G,3	D,2	I,1
E: Creativity						F,2	G,3	E,2	I,2
F: Interest							G,3	F,1	I,3
G: Financial benefits								G,3	G,3
H: Relationships									I,3
I: Self development									

- Somme par ligne :  
 Somme de toutes les cases contenant la ligne  
Exemple : ligne B = 2B+3B+2B+3B+3B = 13
- Contribution du besoin :  
 Somme de la ligne / totale des sommes  
Exemple : Contribution de B = 13/91 = 14%

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

38

### Besoins principaux

- 1 Gérer les équipes
  - 4.1 Gérer des entretiens
- 2 Gérer ses activités
  - 4.2 Faire des propositions commerciales
- 3 Vendre aux clients internationaux
  - 4.3 Gérer une base de client
- 4 Gérer la relation client
  - 4.4 Convaincre les clients
- 5 Faire des prévisionnels de vente
  - 4.5 Gérer les conflits clients
  - 4.6 Vendre à distance

Objectifs / Critères stratégiques		B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total	Poids
A	1. Gérer les équipes	2B	3C	1A	2E	1F	3G	1A	1A	2J	3	4%
B	2. Gérer ses activités		2C	1D	2E	1B	2G	1H	2I	2B	5	7%
C	3. Vendre aux clients internationaux			2C	1E	2C	1G	3C	1I	2C	14	19%
D	4.1 Gérer des entretiens				2E	2F	1D	1H	2I	1J	2	3%
E	4.2 Faire des propositions commerciales					1E	1E	2E	2I	2E	14	19%
F	4.3 Gérer une base de client						2F	2F	1I	1E	7	10%
G	4.4 Convaincre les clients							1G	1G	2G	10	14%
H	4.5 Gérer les conflits clients								1I	2H	4	5%
I	4.6 Vendre à distance									2I	11	15%
J	5. Faire des prévisionnels de vente										3	4%

39

## Harmonisation

M  
MUST

S  
Sould

G  
ould

W  
WON'T

**LA COMPARAISON PAR PAIRES**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A: Appreciation	A3	A3	A3	A3	A2	A2	A3	A3	A2
B: Achievement		C3	B2	B3	B2	G2	B3	B3	B3
C: Work conditions			C3	C3	C3	G3	C3	C3	C3
D: Power/Influence				D3	D2	D3	D2	L1	
E: Creativity					F2	G3	E2	L2	
F: Interest						G3	F3	L3	
G: Financial benefits							G3	G3	
H: Recognition								L3	
I: Self-development									L3

40

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

Ordre	Exigences					Priorités	Attentes	Pondération
	niv1	niv2	niv3	niv4	niv5			
1	<b>Gérer les équipes</b>					Should	Attrayant	4%
1.1	Gérer la rémunération					Should	Obligatoire	
1.1.1	Affecter des primes					Should	Indifférent	
1.2	Répartir les clients					Should	Indifférent	
1.3	Optimiser les déplacements					Should	Obligatoire	
2	<b>Gérer ses activités</b>					Should	Obligatoire	7%
2.1	S'organiser					Would	Indifférent	
2.1.1	Gérer les priorités					Must	Attrayant	
2.2	Suivre les dépenses					Would	Indifférent	
2.2.1	Gérer les frais					Must	Obligatoire	
2.3	Gérer son stress					Could	Proportionnel	
2.4	rédiger un rapport de visite					Must	Indifférent	
3	<b>Vendre aux clients internationaux</b>					Should	Indifférent	19%
3.1	Savoir parler chinois					Must	Indifférent	
3.2	Connaitre la culture des clients					Would	Indifférent	
3.3	Communiquer dans la langue du client					Should	Obligatoire	
3.3.1	Traduire les mails					Could	Indifférent	
3.4	Communiquer avec les régions					Must	Attrayant	
3.5	Comprendre le langage corporel					Could	Indifférent	
4	<b>Gérer la relation client</b>					Must	Indifférent	
4.1	Gérer des entretiens					Could	Proportionnel	3%
4.1.1	Organiser des webinaires					Must	Indifférent	
4.2	Faire des propositions commerciales					Must	Indifférent	19%
4.2.1	Construire des argumentaires de vente					Should	Indifférent	
4.2.2	Faire des promotions commerciales					Should	Proportionnel	
4.2.3	construire des offres sur-mesures					Should	Indifférent	
4.2.3.1	Accéder au catalogue de prix					Could	Obligatoire	
4.2.3.2	Justifier des décisions					Should	Proportionnel	
4.2.3.3	Négocier les meilleurs coûts					Would	Proportionnel	
4.2.4	Comprendre besoins client					Must	Proportionnel	
4.2.4.1	Récouter les besoins des clients					Must	Attrayant	
4.2.5	Rédiger des contrats					Must	Proportionnel	

Ordre	Exigences					Priorités	Attentes	Pondération
	niv1	niv2	niv3	niv4	niv5			
4.3	<b>Gérer une base de client</b>					Must	Proportionnel	10%
4.3.1	Gérer historique client					Must	Obligatoire	
4.3.2	Se connecter à distance à la base client					Must	Indifférent	
4.3.3	Utiliser le module E-facture					Could	Proportionnel	
4.3.4	Gérer un pipe					Must	Indifférent	
4.4	<b>Convaincre les clients</b>					Must	Indifférent	14%
4.4.1	Savoir communiquer					Must	Attrayant	
4.4.1.1	communiquer au téléphone					Must	Attrayant	
4.4.1.2	Faire des démonstrations en directe					Should	Attrayant	
4.4.1.3	Faire des réunion à distance					Must	Attrayant	
4.4.1.4	Animer une réunion					Must	Attrayant	
4.4.2	Obtenir des rendez-vous					Must	Indifférent	
4.4.3	Répondre aux objections					Must	Indifférent	
4.4.4	Construire des prototypes					Could	Attrayant	
4.5	<b>Gérer les conflits clients</b>					Must	Attrayant	5%
4.5.1	Gérer les réclamations clients					Must	Attrayant	
4.6	Vendre à distance					Should	Indifférent	15%
5	<b>Faire des prévisionnels de vente</b>					Could	Obligatoire	4%
5.1	Constuire prévisionnel					Should	Indifférent	
5.2	Prévoir des tendances					Should	Attrayant	
5.3	Suivre les statistiques de ventes					Should	Contraire	

41



business analysis company



Swiss Association for Value



INSTITUT FÜR MANAGEMENT



UNIVERSITÉ DE VALEUR  
VALUE UNIVERSITY

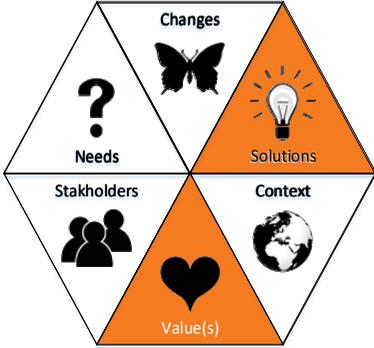


Haute école de gestion Genève



CAS Business Analyse & Design

## Etape 4 - Valorisation des Solutions



Solutions → Valeur(s)

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

42





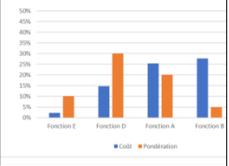



## Etape 4 - Valorisation des Solutions

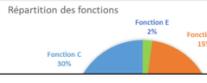
### Distribution des coûts par besoins

Activités, Projets...	Fonction E	Fonction D	Fonction A	Fonction B	Fonction C	Total
Composant 1			30 €	10 €		40 €
Composant 2					35 €	35 €
Composant 3	3 €	12 €	5 €		20 €	30 €
Composant 4		6 €		6 €	6 €	18 €
Composant 5		3 €	2 €	3 €	4 €	12 €
Composant 6	2 €			31 €		33 €
Composant 7		12 €				12 €
Composant 8			12 €	12 €		24 €
<b>Coût de la fonction</b>	<b>9 €</b>	<b>33 €</b>	<b>57 €</b>	<b>62 €</b>	<b>67 €</b>	<b>228 €</b>
Pourcentage:	2,23%	14,73%	25,45%	27,48%	29,11%	100,00%

#### Coût vs Intérêt de la fonction

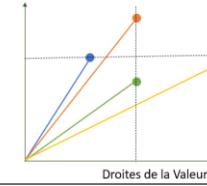


#### Répartition des fonctions



### Matrices Valeur

#### Utilité



Droites de la Valeur

#### Acceptabilité

	++	+	-	--
++	●	●	●	●
+	●	●	●	●
-	●	●	●	●
--	●	●	●	●

**• Pain (risque ou difficulté)**  
**Utilisateurs = acceptabilité**

1. -- invisible pour les utilisateurs
2. - visible mais positif
3. + négatif
4. ++ inacceptable

**• Pain (risque ou difficulté)**  
**Technique = faisabilité**

1. -- on fait déjà
2. - on sait faire
3. + d'autres savent faire
4. ++ science fiction

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

43





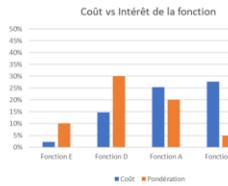



## Valorisation des Solutions - 1<sup>er</sup> outil

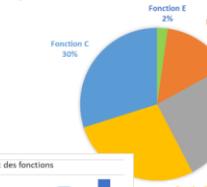
### Distribution des coûts par besoins

Activités, Projets...	Fonction E	Fonction D	Fonction A	Fonction B	Fonction C	Total
Composant 1			30 €	10 €		40 €
Composant 2					35 €	35 €
Composant 3	3 €	12 €	5 €		20 €	30 €
Composant 4		6 €		6 €	6 €	18 €
Composant 5		3 €	2 €	3 €	4 €	12 €
Composant 6	2 €			31 €		33 €
Composant 7		12 €				12 €
Composant 8			12 €	12 €		24 €
<b>Coût de la fonction</b>	<b>9 €</b>	<b>33 €</b>	<b>57 €</b>	<b>62 €</b>	<b>67 €</b>	<b>228 €</b>
Pourcentage:	2,23%	14,73%	25,45%	27,48%	29,11%	100,00%

#### Coût vs Intérêt de la fonction



#### Répartition des fonctions



#### Coût des fonctions

Fonction E	9 €
Fonction D	33 €
Fonction A	57 €
Fonction B	62 €
Fonction C	67 €
<b>Total</b>	<b>228 €</b>

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

44








## CAS PRATIQUE

- Service Commercial – Dépense de Formation
- Quelques chiffres :
  - Dépense totale : **486 000 €**
  - Bureautique : 30%
  - Management : 14%
  - SoftSkill : 8%
  - Analyse : 5%
  - Gestion : 9%
  - Communication : 4%
  - SaleForce : 30 %




**Objectifs :**

1/ Diminuer de **-20%**

2/ Mieux répondre aux besoins

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

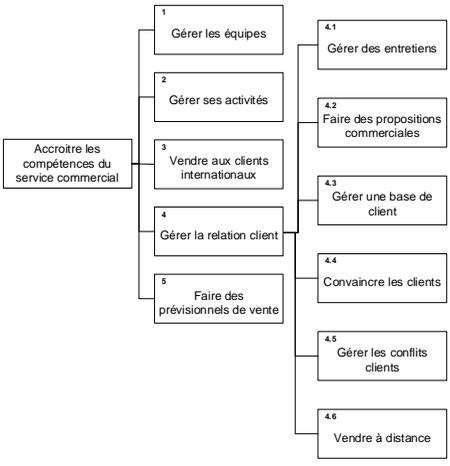
45








## Besoins principaux



```

            graph LR
            A[Accroître les compétences du service commercial] --> B1[Gérer les équipes]
            A --> B2[Gérer ses activités]
            A --> B3[Vendre aux clients internationaux]
            A --> B4[Gérer la relation client]
            A --> B5[Faire des prévisionnels de vente]
            B1 --> C1[Gérer des entretiens]
            B2 --> C2[Faire des propositions commerciales]
            B3 --> C3[Gérer une base de client]
            B4 --> C4[Convaincre les clients]
            B4 --> C5[Gérer les conflits clients]
            B5 --> C6[Vendre à distance]
            
```

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

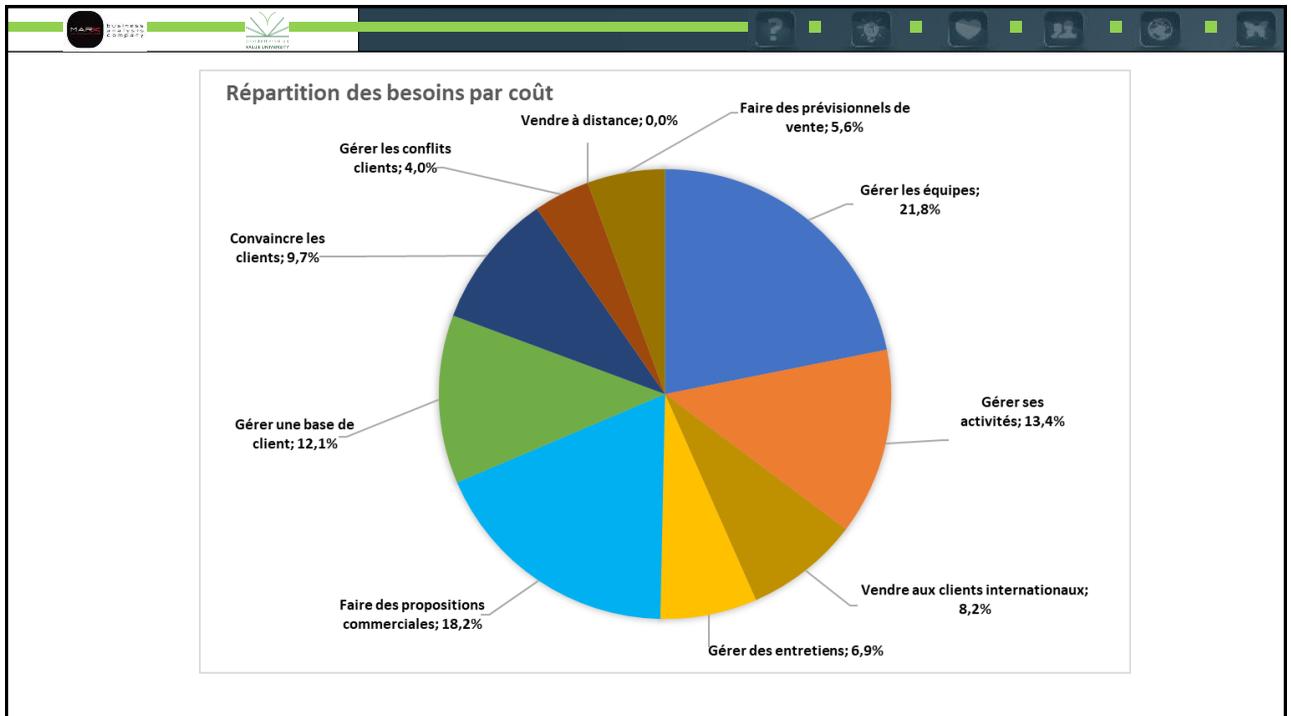
46

## Distribution solution existante

**Service Commerciale Dépenses Formation 2019**

	A		B		C		D		E		F		G		H		I		J				
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€		
Bureautique	-		29 000	20%	29 000	20%	29 000	20%	29 000	20%	-		29 000	20%	-		-		-		-	145 000	
Management	70 000	100%	-		-		-		-		-		-		-		-		-		-	70 000	
SofSkill	4 625	13%	9 250	25%	4 625	13%	4 625	13%	4 625	13%	-		9 250	25%	-		-		-		-	37 000	
Analyse	-		-		-		-		25 000	100%	-		-		-		-		-		-	25 000	
Gestion	13 350	30%	8 900	20%	-		-		8 900	20%	4 450	10%	-		-		-		-		8 900	20%	44 500
Communication	-		-		6 000	31%	-		3 000	15%	-		9 000	46%	1 500	8%	-		-		-	19 500	
SaleForce	18 125	13%	18 125	13%	-		-		18 125	13%	54 375	38%	-		18 125	13%	-		-		18 125	13%	145 000
<b>Coût de la fonction</b>	<b>106 100</b>		<b>65 275</b>		<b>39 625</b>		<b>33 625</b>		<b>88 650</b>		<b>58 825</b>		<b>47 250</b>		<b>19 625</b>		<b>-</b>		<b>27 025</b>		<b>-</b>	<b>486 000</b>	

47



48



business analysis company


Swiss Association for Value


INTEGRATED MANAGEMENT


Haute école de gestion Genève

## Pondération des besoins principaux

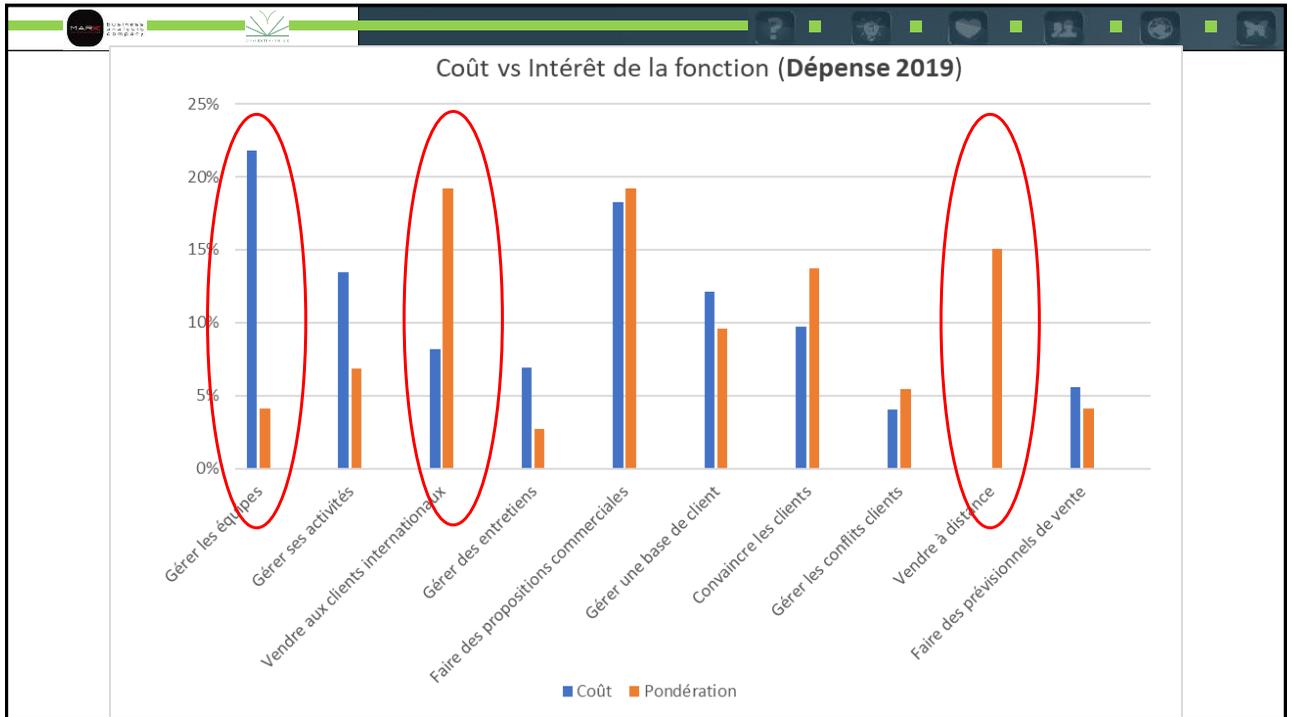
Objectifs / Critères stratégiques		Besoins										Total	Poids
		B	C	D	E	F	G	H	I	J			
A	1. Gérer les équipes	2B	3C	1A	2E	1F	3G	1A	1A	2J	3	4%	
B	2. Gérer ses activités		2C	1D	2E	1B	2G	1H	2I	2B	5	7%	
C	3. Vendre aux clients internationaux			2C	1E	2C	1G	3C	1I	2C	14	19%	
D	4.1 Gérer des entretiens				2E	2F	1D	1H	2I	1J	2	3%	
E	4.2 Faire des propositions commerciales					1E	1E	2E	2I	2E	14	19%	
F	4.3 Gérer une base de client						2F	2F	1I	1E	7	10%	
G	4.4 Convaincre les clients								1G	1G	2G	10	14%
H	4.5 Gérer les conflits clients									1I	2H	4	5%
I	4.6 Vendre à distance										2I	11	15%
J	5. Faire des prévisions de vente											3	4%

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

49

	Besoins										Total	Poids	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			
<b>Service Commerciale</b>													
<b>Dépenses</b>													
<b>Formation 2019</b>													
Bureautique	- €	29 000 €	29 000 €	29 000 €	29 000 €	- €	29 000 €	- €	- €	- €	- €	145 000 €	30%
Management	70 000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	70 000 €	14%
SofSkill	4 625 €	9 250 €	4 625 €	4 625 €	4 625 €	- €	9 250 €	- €	- €	- €	- €	37 000 €	8%
Analyse	- €	- €	- €	- €	25 000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	25 000 €	5%
Gestion	13 350 €	8 900 €	- €	- €	8 900 €	4 450 €	- €	- €	- €	- €	8 900 €	44 500 €	9%
Communication	- €	- €	6 000 €	- €	3 000 €	- €	9 000 €	1 500 €	- €	- €	- €	19 500 €	4%
SaleForce	18 125 €	18 125 €	- €	- €	18 125 €	54 375 €	- €	18 125 €	- €	- €	18 125 €	145 000 €	30%
<b>Coût de la fonction</b>	<b>106 100 €</b>	<b>65 275 €</b>	<b>39 625 €</b>	<b>33 625 €</b>	<b>88 650 €</b>	<b>58 825 €</b>	<b>47 250 €</b>	<b>19 625 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>27 025 €</b>	<b>486 000 €</b>	
<b>Pourcentage</b>	<b>21,8%</b>	<b>13,4%</b>	<b>8,2%</b>	<b>6,9%</b>	<b>18,2%</b>	<b>12,1%</b>	<b>9,7%</b>	<b>4,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>5,6%</b>	<b>100%</b>	
<b>Pondération</b>	<b>4,1%</b>	<b>6,8%</b>	<b>19,2%</b>	<b>2,7%</b>	<b>19,2%</b>	<b>9,6%</b>	<b>13,7%</b>	<b>5,5%</b>	<b>15,1%</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,1%</b>	<b>100%</b>	
<b>Index Valeur</b>	<b>-17,7%</b>	<b>-6,6%</b>	<b>11,0%</b>	<b>-4,2%</b>	<b>0,9%</b>	<b>-2,5%</b>	<b>4,0%</b>	<b>1,4%</b>	<b>15,1%</b>	<b>-1,5%</b>	<b>-1,5%</b>	<b>0,649</b>	<b>2019</b>
	(bcp trop)	(trop)	(trop peu)				(peu)			(bcp trop peu)		Index Valeur	

50



51

## Valorisation des Solutions - 2<sup>ème</sup> outil

### MATRICE VALEUR

**• Pain (risque ou difficulté)**  
**Utilisateurs = acceptabilité**

1. ++ invisible pour les utilisateurs
2. + visible mais positif
3. - négatif
4. -- inacceptable

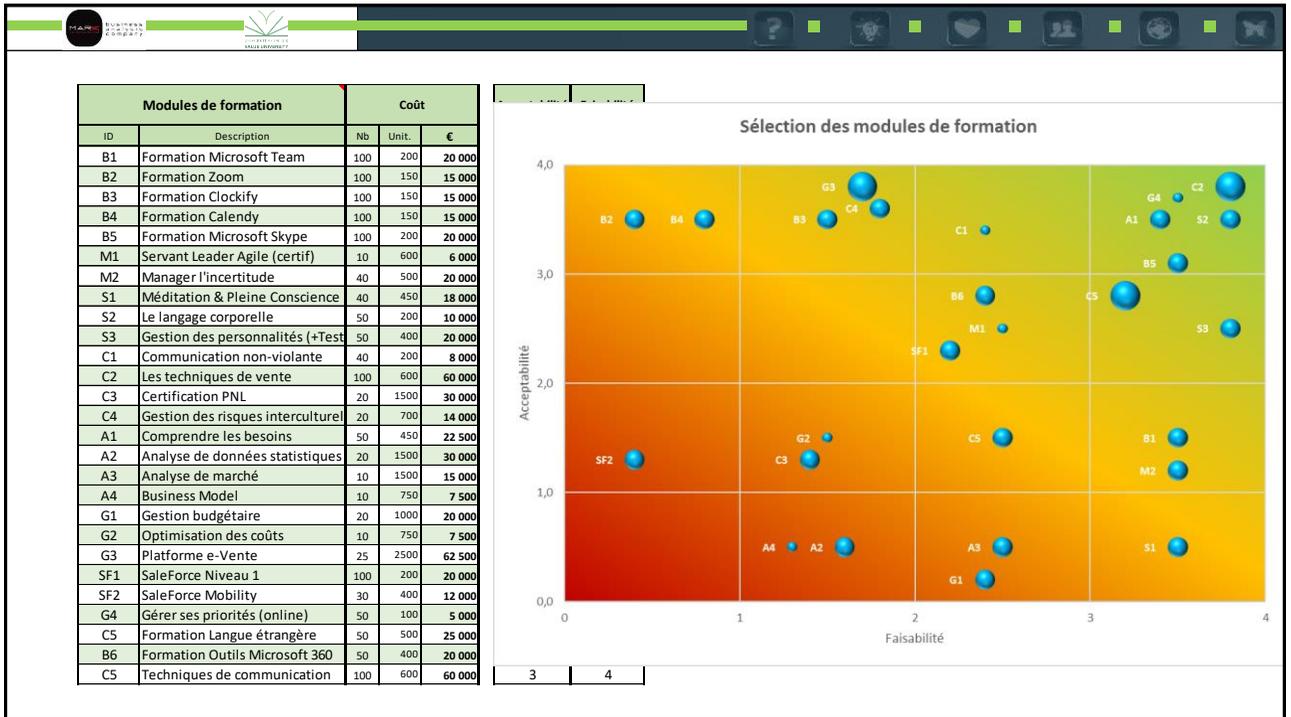
**• Pain (risque ou difficulté)**  
**Technique = faisabilité**

1. ++ on fait déjà
2. + on sait faire
3. - d'autres savent faire
4. -- science fiction

○ Coût ou Gain

«Au-delà de la BA... du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

52



53

## Etape 5 - Valorisation «Besoins – Solutions»

# LE MERITE

Valorisation du besoin  
+  
Valorisation de la solution

Priorité – Acceptabilité – Faisabilité - Coût

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

54

The screenshot shows a software interface with a header bar containing logos and navigation icons. The main content area is divided into two parts:

- Hierarchical Diagram:** A tree structure starting with 'Accroître les compétences du service commercial'. It branches into five main categories:
  - Gérer les équipes
    - 1.1 Gérer la rémunération (1.1.1 Affecter des primes)
    - 1.2 Répartir les clients
    - 1.3 Optimiser les déplacements
  - Gérer ses activités
  - Vendre aux clients internationaux
  - Gérer la relation client
  - Faire des prévisionnels de vente
- MUSCoW Table:** A table with columns: ID, Description, Coût (€), Besoins Priorisés, Acceptabilité, Faisabilité, and Mérite.
 

MUSCoW	ID	Description	Coût	Besoins Priorisés	Acceptabilité	Faisabilité	Mérite
Should	G1	Gestion budgétaire	10000,00	3	1	3	9
Could	C2	Les techniques de vente	6666,67	2	4	4	32
Should	G2	Optimisation des coûts	7500,00	3	2	2	12

55

The screenshot shows a software interface similar to slide 55, but with a different hierarchical diagram and table:

- Hierarchical Diagram:** A tree structure starting with 'Accroître les compétences du service commercial'. It branches into five main categories:
  - Gérer les équipes
    - 2.1 S'organiser (2.1.1 Gérer les priorités)
  - Gérer ses activités
    - 2.2 Suivre les dépenses (2.2.1 Gérer les frais)
    - 2.3 Gérer son stress
    - 2.4 rédiger un rapport de visite
  - Vendre aux clients internationaux
  - Gérer la relation client
  - Faire des prévisionnels de vente
- MUSCoW Table:** A table with columns: ID, Description, Coût (€), Besoins Priorisés, Acceptabilité, Faisabilité, and Mérite.
 

MUSCoW	ID	Description	Coût	Besoins Priorisés	Acceptabilité	Faisabilité	Mérite
Must	G4	Gérer ses priorités (online)	5000,00	4	4	4	64
	B3	Formation Clockify	15000,00	4	4	2	32
	B6	Formation Outils Microsoft 360	10000,00	4	3	3	36
Would							
Must	G1	Gestion budgétaire	10000,00	4	1	3	12
Could	S1	Méditation & Pleine Conscience	18000,00	2	1	4	8
Must	C2	Les techniques de vente	6666,67	4	4	4	64

56

The slide displays a hierarchical diagram on the left and a table of components on the right. The diagram is titled 'Accroître les compétences du service commercial' and branches into five main categories: 1. Gérer les équipes, 2. Gérer ses activités, 3. Vendre aux clients internationaux, 4. Gérer la relation client, and 5. Faire des prévisionnels de vente. Category 3 further branches into 3.1 (Savoir parler chinois), 3.2 (Connaître la culture des clients), 3.3 (Communiquer dans la langue du client), 3.4 (Communiquer avec les régions), and 3.5 (Comprendre le langage corporel). A sub-category '3.3.1 Traduire les mails' is also shown. The table on the right, titled 'MusCoW Composants Solutions', lists various training components with their costs and performance metrics.

MusCoW	ID	Description	Coût (€)	Besoins Priorisés	Acceptabilité (1 à 4)	Faisabilité (1 à 4)	Mérite
				131	(1 à 4)	(1 à 4)	1228
Must	C5	Formation Langue étrangère	6250,00	4	2	3	24
Would	C4	Gestion des risques interculturelles	14000,00	1	4	2	8
Should							
Could	B6	Formation Outils Microsoft 360	10000,00	2	3	3	18
	§			2			
Must	C5	Formation Langue étrangère	6250,00	4	2	3	24
Could	S2	Le langage corporelle	10000,00	2	4	4	32

57

The slide displays a hierarchical diagram on the left and a table of components on the right. The diagram is titled 'Accroître les compétences du service commercial' and branches into five main categories: 1. Gérer les équipes, 2. Gérer ses activités, 3. Vendre aux clients internationaux, 4. Gérer la relation client, and 5. Faire des prévisionnels de vente. Category 4 further branches into 4.1 (Gérer des entretiens), 4.2 (Faire des propositions commerciales), 4.3 (Gérer une base de client), 4.4 (Convaincre les clients), 4.5 (Gérer les conflits clients), and 4.6 (Vendre à distance). The table on the right, titled 'MusCoW Composants Solutions', lists various training components with their costs and performance metrics.

MusCoW	ID	Description	Coût (€)	Besoins Priorisés	Acceptabilité (1 à 4)	Faisabilité (1 à 4)	Mérite
				131	(1 à 4)	(1 à 4)	1228
Must	B1	Formation Microsoft Team	6666,67	4	2	4	32
	B2	Formation Zoom	7500,00	4	4	1	16
Must							
Should	C2	Les techniques de vente	6666,67	3	4	4	48
Should	C2	Les techniques de vente	6666,67	3	4	4	48
Should							
Could	SF1	SaleForce Niveau 1	5000,00	2	3	3	18
Should	C2	Les techniques de vente	6666,67	3	4	4	48
Would	C2	Les techniques de vente	6666,67	1	4	4	16
Must							
Must	A1	Comprendre les besoins	22500,00	4	4	4	64
Must	C3	Certification PNL	30000,00	4	2	2	16
Must	C2	Les techniques de vente	6666,67	4	4	4	64
Must							
Must	SF1	SaleForce Niveau 1	5000,00	4	3	3	36
Must	SF2	SaleForce Mobility	4000,00	4	2	1	8
Could	SF2	SaleForce Mobility	4000,00	2	2	1	4
Must	SF1	SaleForce Niveau 1	5000,00	4	3	3	36
Must							
Must							
Must	C5	Formation Langue étrangère	6250,00	4	2	3	24
Should	C5	Formation Langue étrangère	6250,00	3	2	3	18
Must	B1	Formation Microsoft Team	6666,67	4	2	4	32
	B2	Formation Zoom	7500,00	4	4	1	16
Must							
Must	B4	Formation Calendy	15000,00	4	4	1	16
Must	C2	Les techniques de vente	6666,67	4	4	4	64
Could	C2	Les techniques de vente	6666,67	2	4	4	32
Must							
Must	C1	Communication non-violante	8000,00	4	4	3	48
Must	S3	Gestion des personnalités (+Test)	20000,00	4	3	4	48
Should	G3	Plateforme e-Vente	62500,00	3	4	2	24
Should	B1	Formation Microsoft Team	6666,67	4	2	4	32
Should	SF2	SaleForce Mobility	4000,00	3	2	1	6

58




MusCoW		Composants Solutions	Coût	Besoins Priorisés	Acceptabilité	Faisabilité	Mérite
ID	Description	€	131	(1 à 4)	(1 à 4)	1228	
Should	A2	Analyse de données statistiques	15000,00	3	1	2	6
Should	A2	Analyse de données statistiques	15000,00	3	1	2	6
Should	SF1	SaleForce Niveau 1	5000,00	3	3	3	27

Accroître les compétences du service commercial

- 1 Gérer les équipes
- 2 Gérer ses activités
- 3 Vendre aux clients internationaux
- 4 Gérer la relation client
  - s.1 Constuire prévisionnel
  - s.2 Prévoir des tendances
  - s.3 Suivre les statistiques de ventes
- 5 Faire des prévisionnels de vente

59








## Etape 6

# SCENARIO



«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

60

Composants Solutions		Scénario 1 - Must - Should					Scénario 2 - Global Microsoft					Scénario 3 - Global SAS								
ID	Description	Sélec.	ID	Besoins	Mérite	Coût fonction	Coût	Sélec.	ID	Besoins	Mérite	Coût fonction	Coût	Sélec.	ID	Besoins	Mérite	Coût fonction	Coût	
				80%	309	24 166,67	314 833			100%	375	24 166,67	419 500			93%	337	24 166,67	409 500	
						10 000,00						10 000,00						10 000,00		
G1	Gestion budgétaire	1	G1	3	9	10 000,00	10 000,00	1	G1	3	9	10 000,00	10 000,00	1	G1	3	9	10 000,00	10 000,00	1
C2	Les techniques de vente	1	C2	2	32	6 666,67	6 666,67	1	C2	2	32	6 666,67	6 666,67	1	C2	2	32	6 666,67	6 666,67	1
G2	Optimisation des coûts	1	G2	3	12	7 500,00	7 500,00	1	G2	3	12	7 500,00	7 500,00	1	G2	3	12	7 500,00	7 500,00	1
						41 666,67						49 666,67						54 666,67		
						25 000,00						15 000,00						20 000,00		
G4	Gérer ses priorités (online)	1	G4	4	64	25 000,00	5 000,00	1	G4	4	64	15 000,00	5 000,00	1	G4	4	64	20 000,00	5 000,00	1
B3	Formation Clockify																			
B6	Formation Outils Microsoft 360	1	B6	4	36		20 000,00	1	B6	4	36		10 000,00	1	B3	4	32		15 000,00	1
						10 000,00						10 000,00						10 000,00		
G1	Gestion budgétaire	1	G1	4	12	10 000,00	10 000,00	1	G1	4	12	10 000,00	10 000,00	1	G1	4	12	10 000,00	10 000,00	1
S1	Méditation & Pleine Conscience							1	S1	2	8	18 000,00	18 000,00	1	S1	2	8	18 000,00	18 000,00	1
C2	Les techniques de vente	1	C2	4	64	6 666,67	6 666,67	1	C2	4	64	6 666,67	6 666,67	1	C2	4	64	6 666,67	6 666,67	1
						12 500,00						46 500,00						36 500,00		
C5	Formation Langue étrangère	1	C5	4	24	6 250,00	6 250,00	1	C5	4	24	6 250,00	6 250,00	1	C5	4	24	6 250,00	6 250,00	1
C4	Gestion des risques interculturelles	1	C4	1	8	14 000,00	14 000,00	1	C4	1	8	14 000,00	14 000,00	1	C4	1	8	14 000,00	14 000,00	1
												10 000,00								
B6	Formation Outils Microsoft 360							1	B6	2	18	10 000,00	10 000,00							
C5	Formation Langue étrangère	1	C5	4	24	6 250,00	6 250,00	1	C5	4	24	6 250,00	6 250,00	1	C5	4	24	6 250,00	6 250,00	1
S2	Le langage corporelle							1	S2	2	32	10 000,00	10 000,00	1	S2	2	32	10 000,00	10 000,00	1
						199 833,33						264 166,67						259 166,67		
						6 666,67						6 666,67						7 500,00		
B1	Formation Microsoft Team	1	B1	4	32	6 666,67	6 666,67	1	B1	4	32	6 666,67	6 666,67	1	B2	4	16		7 500,00	1
B2	Formation Zoom																			
						55 833,33						90 833,33						90 833,33		
C2	Les techniques de vente	1	C2	3	48	6 666,67	6 666,67	1	C2	3	48	6 666,67	6 666,67	1	C2	3	48	6 666,67	6 666,67	1
C2	Les techniques de vente	1	C2	3	48	6 666,67	6 666,67	1	C2	3	48	6 666,67	6 666,67	1	C2	3	48	6 666,67	6 666,67	1
						13 333,33						18 333,33						18 333,33		
SF1	SaleForce Niveau 1							1	SF1	2	18	5 000,00	5 000,00	1	SF1	2	18	5 000,00	5 000,00	1
C2	Les techniques de vente	1	C2	3	48	6 666,67	6 666,67	1	C2	3	48	6 666,67	6 666,67	1	C2	3	48	6 666,67	6 666,67	1
C2	Les techniques de vente	1	C2	1	16	6 666,67	6 666,67	1	C2	1	16	6 666,67	6 666,67	1	C2	1	16	6 666,67	6 666,67	1
						22 500,00						52 500,00						52 500,00		
A1	Comprendre les besoins	1	A1	4	64	22 500,00	22 500,00	1	A1	4	64	52 500,00	22 500,00	1	A1	4	64	52 500,00	22 500,00	1
C3	Certification PNL							1	C3	4	16	30 000,00	30 000,00	1	C3	4	16	30 000,00	30 000,00	1
C2	Les techniques de vente	1	C2	4	64	6 666,67	6 666,67	1	C2	4	64	6 666,67	6 666,67	1	C2	4	64	6 666,67	6 666,67	1

61

Composants Solutions		Scénario 4 - Sans Softskill					Scénario 5 - Spécifique					Scénario 6 - Mérite								
ID	Description	Sélec.	ID	Besoins	Mérite	Coût fonction	Coût	Sélec.	ID	Besoins	Mérite	Coût fonction	Coût	Sélec.	ID	Besoins	Mérite	Coût fonction	Coût	
				82%	271	24 166,67	336 500			88%	273	17 500,00	414 500			57%	228	7 500,00	282 000	
						10 000,00						10 000,00						7 500,00		
G1	Gestion budgétaire	1	G1	3	9	10 000,00	10 000,00	1	G1	3	9	10 000,00	10 000,00	1	G1	3	9	10 000,00	10 000,00	1
C2	Les techniques de vente	1	C2	2	32	6 666,67	6 666,67	1	C2	2	32	6 666,67	6 666,67	1	C2	2	32	6 666,67	6 666,67	1
G2	Optimisation des coûts	1	G2	3	12	7 500,00	7 500,00	1	G2	3	12	7 500,00	7 500,00	1	G2	3	12	7 500,00	7 500,00	1
						26 666,67						40 500,00						27 500,00		
						10 000,00						5 000,00						20 000,00		
G4	Gérer ses priorités (online)					10 000,00		1	G4	4	64	5 000,00	5 000,00					20 000,00		
B3	Formation Clockify																			
B6	Formation Outils Microsoft 360	1	B6	4	36		10 000,00					10 000,00		1	B6	4	36		20 000,00	
						10 000,00						10 000,00								
G1	Gestion budgétaire	1	G1	4	12	10 000,00	10 000,00	1	G1	4	12	10 000,00	10 000,00	1	G1	4	12	10 000,00	10 000,00	1
S1	Méditation & Pleine Conscience							1	S1	2	8	18 000,00	18 000,00	1	S1	2	8	18 000,00	18 000,00	1
C2	Les techniques de vente	1	C2	4	64	6 666,67	6 666,67	1	C2	4	64	7 500,00	7 500,00	1	C2	4	64	7 500,00	7 500,00	1
						36 500,00						36 500,00						49 000,00		
C5	Formation Langue étrangère	1	C5	4	24	6 250,00	6 250,00	1	C5	4	24	6 250,00	6 250,00	1	C5	4	24	6 250,00	6 250,00	1
C4	Gestion des risques interculturelles	1	C4	1	8	14 000,00	14 000,00	1	C4	1	8	14 000,00	14 000,00	1	C4	1	8	14 000,00	14 000,00	1
												10 000,00								
B6	Formation Outils Microsoft 360	1	B6	2	18	10 000,00	10 000,00													
C5	Formation Langue étrangère	1	C5	4	24	6 250,00	6 250,00	1	C5	4	24	6 250,00	6 250,00	1	C5	4	24	6 250,00	6 250,00	1
S2	Le langage corporelle							1	S2	2	32	10 000,00	10 000,00	1	S2	2	32	10 000,00	10 000,00	1
						214 166,67						285 000,00						191 333,33		
						10 000,00						15 000,00						6 666,67		
B1	Formation Microsoft Team	1	B1	4	32	10 000,00	10 000,00	1	B2	4	16	15 000,00	15 000,00	1	B1	4	32	6 666,67	6 666,67	1
B2	Formation Zoom																			
						60 833,33						95 000,00						52 500,00		
C2	Les techniques de vente	1	C2	3	48	6 666,67	6 666,67	1	C2	3	48	7 500,00	7 500,00	1	C2	3	48	7 500,00	7 500,00	1
C2	Les techniques de vente	1	C2	3	48	6 666,67	6 666,67	1	C2	3	48	7 500,00	7 500,00	1	C2	3	48	7 500,00	7 500,00	1
						18 333,33						20 000,00						7 500,00		
SF1	SaleForce Niveau 1							1	SF1	2	18	5 000,00	5 000,00	1	SF1	2	18	5 000,00	5 000,00	1
C2	Les techniques de vente	1	C2	3	48	6 666,67	6 666,67	1	C2	3	48	7 500,00	7 500,00	1	C2	3	48	7 500,00	7 500,00	1
C2	Les techniques de vente	1	C2	1	16	6 666,67														

**MARK** business analysis company

# Etape 7

## CHOIX DE LA SOLUTION



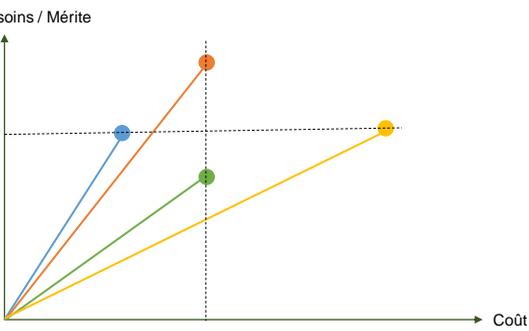
«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

Logos: SAV+ Swiss Association for Value, ITESCIA Ecole de Management, heg Haute école de gestion Genève, CAS Business Analyse & Design, UNIVERSITÉ de VALEUR VALUE UNIVERSITY

63

**MARK** business analysis company

# Valorisation des Solutions - 3<sup>ème</sup> outil



Utilité / Besoins / Mérite

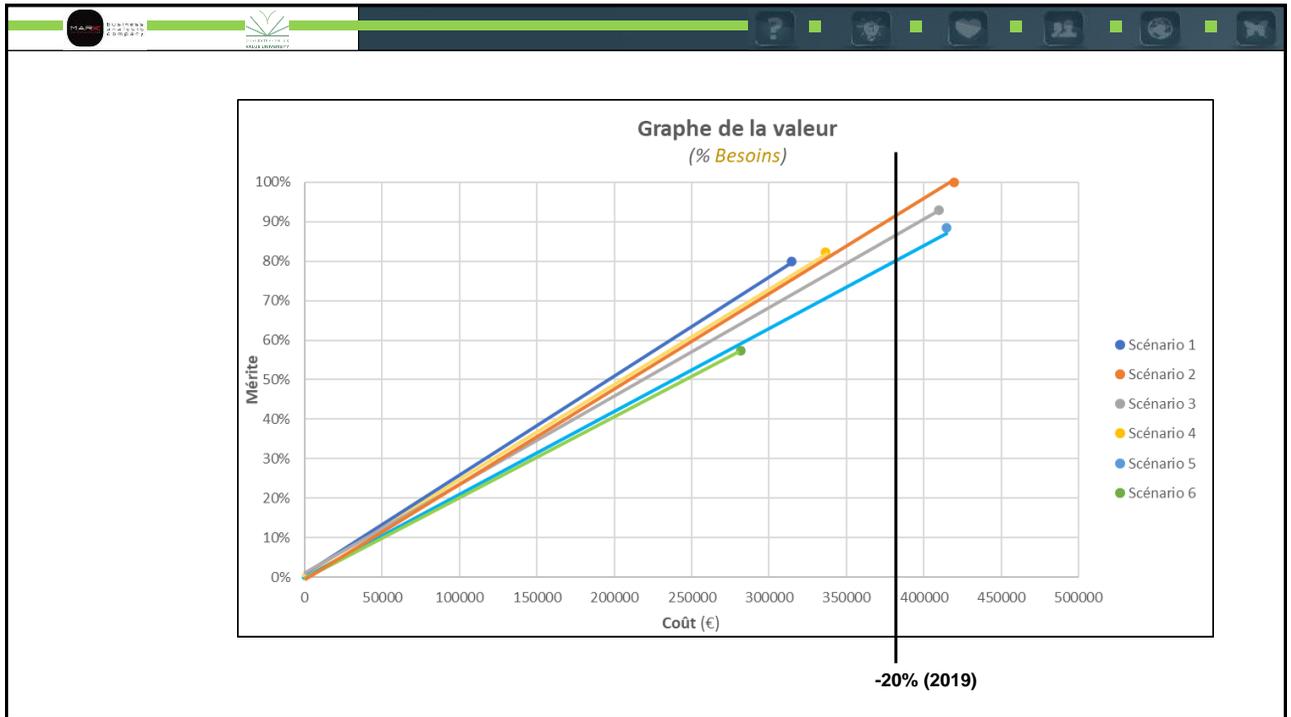
Coût

**Droites de la Valeur**

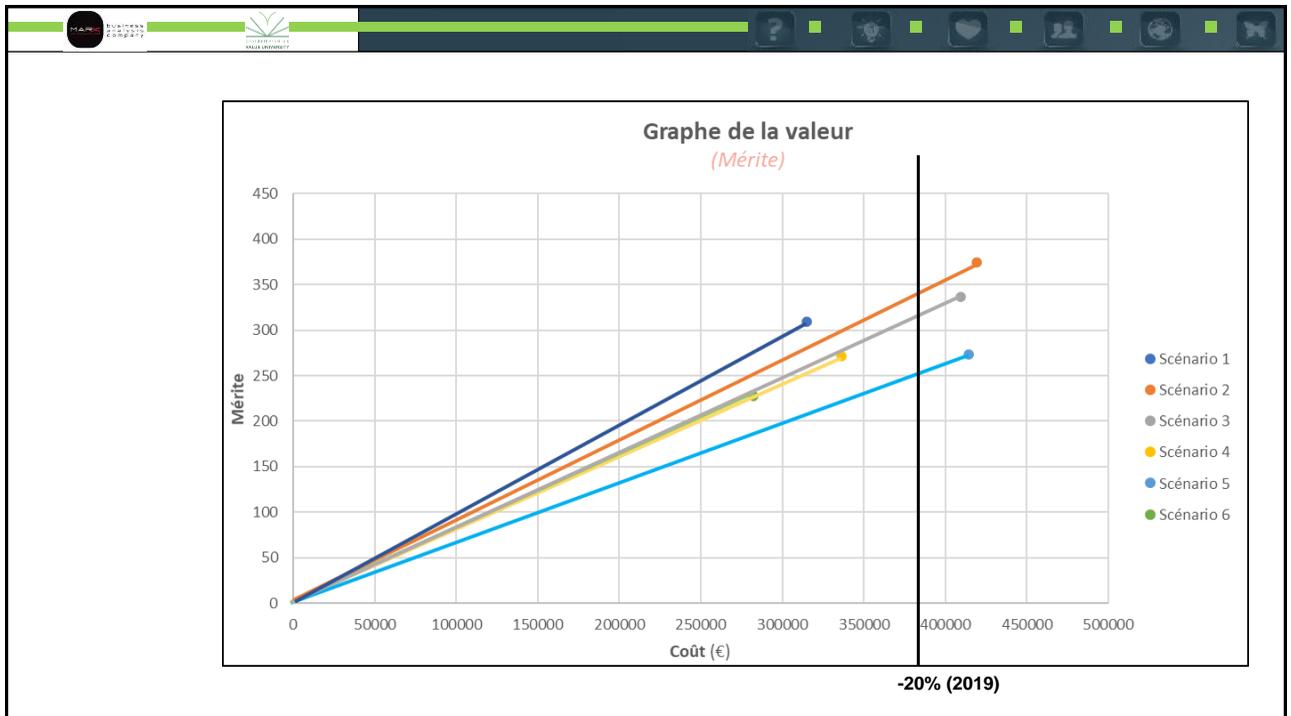
«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

Logos: SAV+ Swiss Association for Value, ITESCIA Ecole de Management, heg Haute école de gestion Genève, CAS Business Analyse & Design, UNIVERSITÉ de VALEUR VALUE UNIVERSITY

64



65



66



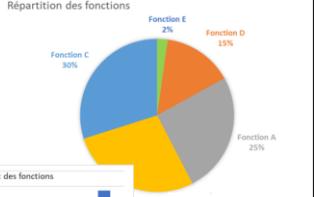
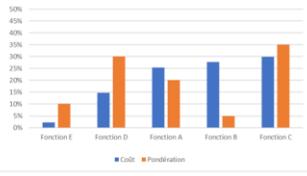
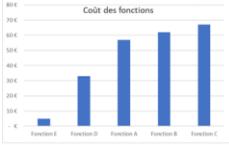





## Etape 7 – Distribution coûts / besoins

### Distribution des coûts par besoins

Activités, Projets...	Fonction E	Fonction D	Fonction A	Fonction B	Fonction C	Total
Composant 1			30 €	10 €		40 €
Composant 2					35 €	35 €
Composant 3	3 €	12 €	5 €		10 €	30 €
Composant 4		6 €		6 €	6 €	18 €
Composant 5		3 €	2 €	3 €	4 €	12 €
Composant 6	2 €			31 €		33 €
Composant 7			8 €			8 €
Composant 8		12 €	12 €	12 €	12 €	48 €
<b>Coût de la fonction</b>	<b>5 €</b>	<b>33 €</b>	<b>57 €</b>	<b>62 €</b>	<b>67 €</b>	<b>224 €</b>
Pourcentaae	2.23%	14.73%	25.45%	27.68%	29.91%	100.00%
					70 €	185 €
					0.96	1.21
					35%	100%
					0.85	1.00

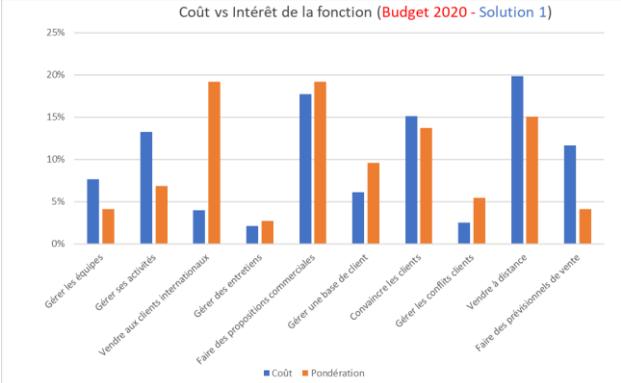




«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

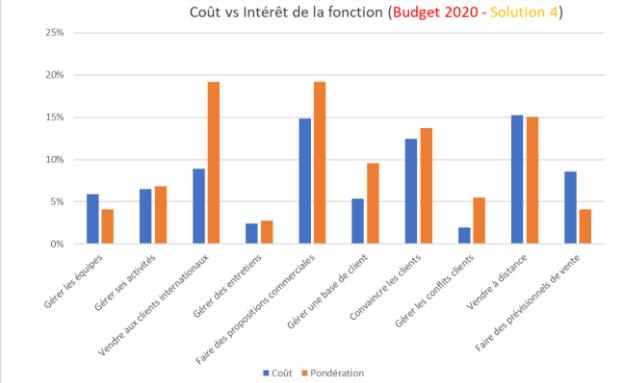
67




## Conclusion



Indice valeur : **0,438**



Indice valeur : **0,289**

68

## Conclusion

Prévisionnel 2020		% objectifs	Scénario 1		Scénario 2 - Réf.		Scénario 3		Scénario 4		Scénario 5		Scénario 6	
			%	Coût	%	Coût	%	Coût	%	Coût	%	Coût	%	Coût
<b>A</b>	Gérer les équipes	4,1%	7,7%	24 167	5,8%	24 167	5,9%	24 167	5,9%	24 167	4,3%	17 500	1,8%	7 500
<b>B</b>	Gérer ses activités	6,8%	13,2%	41 667	11,8%	49 667	13,3%	54 667	6,5%	26 667	9,9%	40 500	6,7%	27 500
<b>C</b>	Vendre aux clients internationaux	19,2%	4,0%	12 500	11,1%	46 500	8,9%	36 500	8,9%	36 500	8,9%	36 500	12,0%	49 000
<b>D</b>	Gérer des entretiens	2,7%	2,1%	6 667	1,6%	6 667	1,8%	7 500	2,4%	10 000	3,7%	15 000	1,6%	6 667
<b>E</b>	Faire des propositions commerciale	19,2%	17,7%	55 833	21,7%	90 833	22,2%	90 833	14,9%	60 833	23,2%	95 000	12,8%	52 500
<b>F</b>	Gérer une base de client	9,6%	6,1%	19 333	4,3%	18 000	5,4%	22 000	5,4%	22 000	5,4%	22 000	3,3%	13 333
<b>G</b>	Convaincre les clients	13,7%	15,1%	47 500	11,3%	47 500	11,8%	48 333	12,4%	50 833	15,3%	62 500	5,3%	21 667
<b>H</b>	Gérer les conflits clients	5,5%	2,5%	8 000	6,7%	28 000	6,8%	28 000	2,0%	8 000	6,8%	28 000	6,8%	28 000
<b>I</b>	Vendre à distance	15,1%	19,9%	62 500	17,4%	73 167	15,3%	62 500	15,3%	62 500	15,3%	62 500	16,9%	69 167
<b>J</b>	Faire des prévisionnels de vente	4,1%	11,6%	36 667	8,3%	35 000	8,5%	35 000	8,5%	35 000	8,5%	35 000	1,6%	6 667
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>314 833</b>		<b>419 500</b>		<b>409 500</b>		<b>336 500</b>		<b>414 500</b>		<b>282 000</b>
Economie / std				33%		0%		2%		25%		1%		49%
Economie /2019				54%		16%		19%		44%		17%		72%
Index Valeur				0,438		0,322		0,328		0,289		0,300		0,352
Satisfaction Besoins				80%		100%		93%		82%		88%		57%

69

## CONCLUSION - CAS PRATIQUE

- Service Commercial – Dépense de Formation

**Objectifs :**

1/ Diminuer de - 20%

2/ Mieux répondre aux besoins

- Avant

Dépense formation : **486 000 €**

Adéquation Objectifs : **0,65 (Index Valeur)**

- Après

Dépense formation : **336 500 € (- 44%)**

Adéquation Objectifs : **0,29 (Index Valeur)**

Couverture des besoins : **82%**

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

70








## Pour résumer...

### 1. Elicitation





<b>Recherche Intuitive :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon sens</li> <li>• Limité</li> <li>• Combiner avec autres méthodes</li> </ul>	 <b>Analyse du système</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vision globale des besoins</li> <li>• haut niveau</li> <li>• favorise l'innovation</li> </ul>
<b>Efforts et mouvements :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• questionner les forces</li> <li>• questionner les dégagements</li> <li>• dimensionner comme il faut</li> </ul>	 <b>Normes et règlements</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifier les contraintes</li> <li>• comparer aux standards</li> <li>• obtenir certification</li> </ul>
<b>Produit de Référence:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• questionner les influences</li> <li>• justifier les besoins</li> <li>• benchmarker compétition</li> </ul>	 <b>Analyse Séquentielle :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analyser le processus</li> <li>• questionner les besoins en relation avec l'usage</li> </ul>

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

71





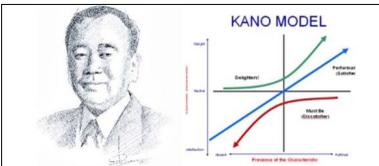



## Pour résumer...

### 1. Elicitation

### 2. Valorisation des besoins





	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A: Appreciation	A,3	A,3	A,1	A,3	A,2	A,2	A,3	A,3	A,2
B: Achievement			C,3	B,2	B,3	B,2	G,2	B,3	B,3
C: Work conditions				C,3	C,3	C,3	G,3	C,3	C,3
D: Power/Influence					D,3	D,2	G,3	D,2	L,1
E: Creativity						F,2	G,3	E,2	L,2
F: Interest							G,3	F,1	L,3
G: Financial benefits								G,3	G,3
H: Relationships									L,3
I: Self development									

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

72

© Cédric Berger, 2020

36

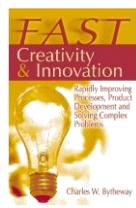







## Pour résumer...

1. Elicitation
2. Valorisation des besoins
3. **Structuration des besoins**




«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

73








## Pour résumer...

1. Elicitation
2. Valorisation des besoins
3. Structuration des besoins
4. **Valorisation des solutions**

Distribution des coûts par besoins

Activité / Fonction	Fonction 1	Fonction 2	Fonction 3	Fonction 4	Fonction 5	Total
Compétence 1	14	114	14	14	14	164
Compétence 2	14	114	14	14	14	164
Compétence 3	14	114	14	14	14	164
Compétence 4	14	114	14	14	14	164
Compétence 5	14	114	14	14	14	164
<b>Total des Fonctions</b>	<b>56</b>	<b>456</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>674</b>
<b>Proportion</b>	<b>8.3%</b>	<b>67.7%</b>	<b>8.3%</b>	<b>8.3%</b>	<b>8.3%</b>	<b>100%</b>

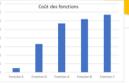
Coût vs intérêt de la fonction

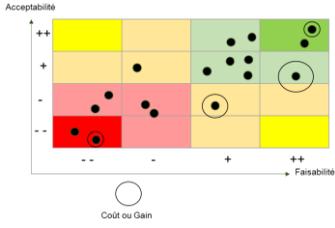


Répartition des fonctions



Coût des fonctions





Coût ou Gain

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

74








## Pour résumer...

1. Elicitation
2. Valorisation des besoins
3. Structuration des besoins
4. Valorisation des solutions
- 5. Valorisation besoins – solutions**

Calcul du mérite



Affectation solution aux besoins



Prévoir	C1	Reston budgétaire	1000.00	2	1	3	2
Coûter	C2	Les techniques de vente	1000.00	2	1	4	1
Prévoir	C2	Optimisation des coûts	700.00	3	2	2	12

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

75








## Pour résumer...

1. Elicitation
2. Valorisation des besoins
3. Structuration des besoins
4. Valorisation des solutions
5. Valorisation besoins – solutions
- 6. Scénario**

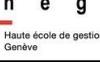


«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

76

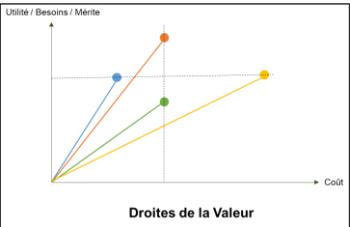




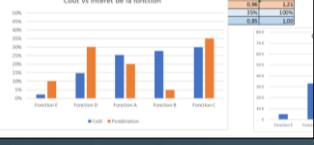



## Pour résumer...

1. Elicitation
2. Valorisation des besoins
3. Structuration des besoins
4. Valorisation des solutions
5. Valorisation Besoins – S°
6. Scénario
7. Choix de la solution



Activités, Inputs...	Fonction B	Fonction D	Fonction A	Fonction E	Fonction C	Total
Composant 1			20.4	20.4		40.8
Composant 2	1.4	13.4	5.4			20.2
Composant 3		8.4		8.4		16.8
Composant 4		8.4			8.4	16.8
Composant 5	2.4	8.4	2.4	13.4		26.6
Composant 6			13.4		13.4	26.8
Composant 7		13.4	13.4	13.4		40.2
Composant 8		13.4	13.4		13.4	40.2
<b>Total des fonctions</b>	<b>3.8</b>	<b>33.8</b>	<b>33.8</b>	<b>33.8</b>	<b>33.8</b>	<b>139.6</b>
<b>Recherche</b>	<b>2.38%</b>	<b>24.23%</b>	<b>24.23%</b>	<b>24.23%</b>	<b>24.23%</b>	<b>100.00%</b>

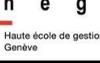


«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

77








## BA 4.0 => Formation Valeur(s)

- **Formations certifiantes**
  1. Sensibilisation AV (1 jour)
  2. Analyse fonctionnelle (AF-2 jours)
  3. Analyse de la Valeur (AV-2 jours)
  4. Certification internationale AF + AV (VMA® - 4 jours)
- 

Adding Value. Enhancing Ideas.
- 5. Coaching et suivi de projets

- **Formations – Actions**
  1. Recherche projets adaptés
  2. Réalisation Ateliers AV en co-animation (2-3 Ateliers)
  3. Debriefing – Apports théoriques (4 jours)
  4. Certification VMA®
- Résultats «Valeur» sur les projets analysés



<http://www.valueuniversity.org/formations/>

«Au-delà de la BA..., du besoin à la valeur.» par Cédric Berger - © Mark International – Juin 2020

78

© Cédric Berger, 2020

39

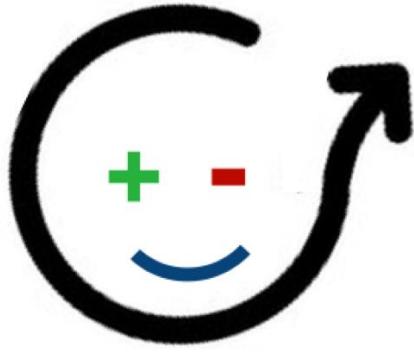


**Conjuguer Besoins & Valeur(s) pour...**

79



**VALUE(S) DESIGN**



**FAIRE + de bien AVEC - de biens ENSEMBLE**

80

81

82