

Interreg MEDITERRANEAN Programme

Priority axis-Investment Priority-Specific Objective 1-1-1

Priority Axis 1: Promoting Mediterranean innovation capacities to develop smart and sustainable growth

PI 1.b

1.1 To increase transnational activity of innovative clusters and networks of key sectors of the MED area

iBLUE

**Investing in sustainable blue growth and competitiveness through
3-Pillar Business Model (3-PBM)**

Project No. 830

**TRAINING COURSES FOR THE METHODOLOGY
APPLICATION**

WP/ACT related to the Deliverable: WP5/ACT5.1

Deliverable no.: L.5.4.1

Author: KEDGE
Contributors: STEPRI

iBlue 9th Methodology Training Course

Wednesday 18th December 2019, Marseille, France

Kedge Business School, Domaine de Luminy, Marseille 13009

8.30	Registration at Kedge Business School
	<ul style="list-style-type: none"> Attendance sheet signature and welcome pack collection
9.00	3PBM Methodology theory
	<ul style="list-style-type: none"> Welcome from Dr Katia Richomme-Huet, Associate professor – Kedge Business School Introduction to the 3-Pillar Business Model (3PBM) methodology <ul style="list-style-type: none"> The strategic importance of a balanced business model – financial, social and environmental Business Model Canvas – a leading framework for business model innovation and management Strategic perspective of the Resources-Processes-Values framework Key 3PBM tools From theory to practice: pilot action in France
11.00	Coffee break
11.15	Practical workshop
	<ul style="list-style-type: none"> Practical workshop for participating companies: hands-on implementation of 3-PBM methodology on real business case studies <ul style="list-style-type: none"> Initial business model analysis Business model impact analysis Identification of key trends and possibilities for company performance improvement based on 3-PBM sustainability methodology
13.15	Lunch and networking
	Buffet lunch



KEDGE
BUSINESS SCHOOL

iBLUE

Investing in sustainable Blue
growth and competitiveness
through 3-Pillar Business Model

Invitation officielle Projet iBLUE
Conférence de synthèse

Mercredi 18 Décembre 2019 **8H30-13h15**

Kedge Business School, Campus de Luminy
Avenue Antoine Bourdelle, 13009 Marseille

Le projet iBLUE

Il contribue à relancer le secteur de la navigation de plaisance (construction navale, services nautiques et tourisme) dans une optique de développement durable et avec des acteurs impliqués dans un réseau transnational méditerranéen. Il s'agit de créer des modèles d'affaires qui intègrent les 3 piliers de la durabilité (environnementale, sociale et économique) en adoptant la méthodologie « 3-PBM ». Par une action transnationale, nous souhaitons développer de manière durable l'ensemble du secteur tout en sauvegardant la beauté et le patrimoine culturel des populations et des territoires méditerranéens.

Investing in sustainable Blue
growth and competitiveness
through 3-Pillar Business Model



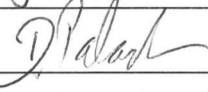
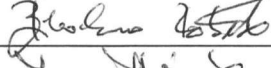

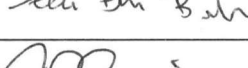
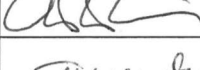
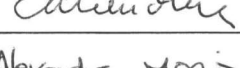
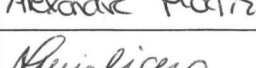
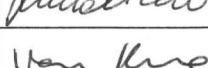
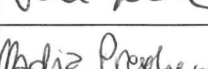
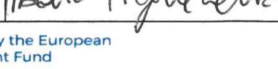
Invitation officielle Projet iBLUE

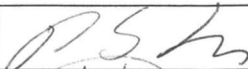



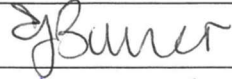




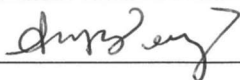



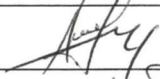
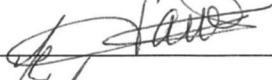




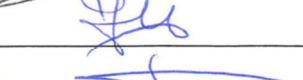
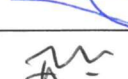


~~Conclusive Conference~~
Technology training


Mercredi 18 décembre 2019 8h30 – 13h15

Amphi B – Kedge BS Marseille

Consortium

SURNAME, first name	Institution	Signature
GROUEVA Maria	JS Interreg MED (Région)	
SURAC Nadija	STEP RI	
PALAONDA Demetra	CCCI	
BIROSLAVO Roberto	Primorska	
HOJNIK Jana	Primorska	
DJURKIN BADURINA Jelena	STEP RI	
GOLOB Boris	STEP RI	
MENDONCA Alexandra	RCDI - Development and Innovation Network	
MONIZ Alexandre	RCDI	
CICERO Lucia	UDINE	
BULFONE Verdiana	UDINE	
PREGHENELLA Nadia	UDINE	

LEBAN Pierluigi	UDINE	
ISTERI Alban	DUPES CHAMBER	
REMBECI Ilir	Director at Regional Development Agency of Tirana	
RICHOMME-HUET Katia	KEDGE BUSINESS SCHOOL	
FRANKLIN-JOHNSON Elizabeth	KEDGE BUSINESS SCHOOL	
DEBARLE Aude	KEDGE BUSINESS SCHOOL	
BASTIDE Hubert	KEDGE BUSINESS SCHOOL	
CAZADE Marie	KEDGE BUSINESS SCHOOL	
FEDI Laurent	KEDGE BUSINESS SCHOOL	
PENNEY Anya	KEDGE BUSINESS SCHOOL	
PINEL Jean-Marc	KEDGE BUSINESS SCHOOL	
RAVIER Julien	KEDGE BUSINESS SCHOOL	
MOUYSET Christophe	KEDGE BUSINESS SCHOOL	
ARAPI ALKET	LIBURN MARINA	
FAURE-SOULET D.C.	KBS	
CANNING L.E.	Canning L.E.@hotmail.com	
Meilhar Julien	Julien.Meilhar@yohce.fr	
BRUNIAU Benjamin	Suez	
BRUNIAU Eschelle	Kedge BS	
MAORIM claud	GMPo	
Webauck Nicolas	YCPR Yachting club	
Jean Trapani	Grave Trapani Jean	
H.B.	VANUATU CONSEIL	

Laurent Fedi	KEDGE BS	

[illegible]



Interreg
Mediterranean
iBlue

Project co-financed by the European
Regional Development Fund

STEP KEDGE Cámara

IBLUE
FORMATION AUX PME

Dr Elizabeth Franklin Johnson
Dr Katia Richomme-Huet
KEDGE BUSINESS SCHOOL

18 Décembre 2019
Marseille, FRANCE



AGENDA

• SESSION THEORIQUE ILLUSTREE PAR UN EXEMPLE REEL

- Introduction à la méthodologie du 3-Piliers Business Model (3PBM)
- Importance stratégique d'un BM équilibré
- Business model canvas (BMC)
 - Cadre RPV (Ressources - Processus - Valeurs)
 - Outils clés du 3PBM
- **Présentation d'une étude de cas réelle**

P
A
U
S
E

• SESSION PRATIQUE (ATELIER) POUR TESTER LES OUTILS

- Atelier pour tester la 1ere phase du 3PBM
 - Analyse du BM initial
- Analyse de l'impact du BM
- Identification des tendances clés et des possibilités pour améliorer la performance de l'organisation

Project co-financed by the European
Regional Development Fund





Définition du modèle d'affaires

Un modèle d'affaires décrit la logique de la façon dont une organisation

- ✓ **Crée** – “Comment ?”
- ✓ **Délivre** – “Quoi ? A qui ? Pourquoi?”, et
- ✓ **Capture** la Valeur

Définition du modèle d'affaires durable (ou 3-PBM)

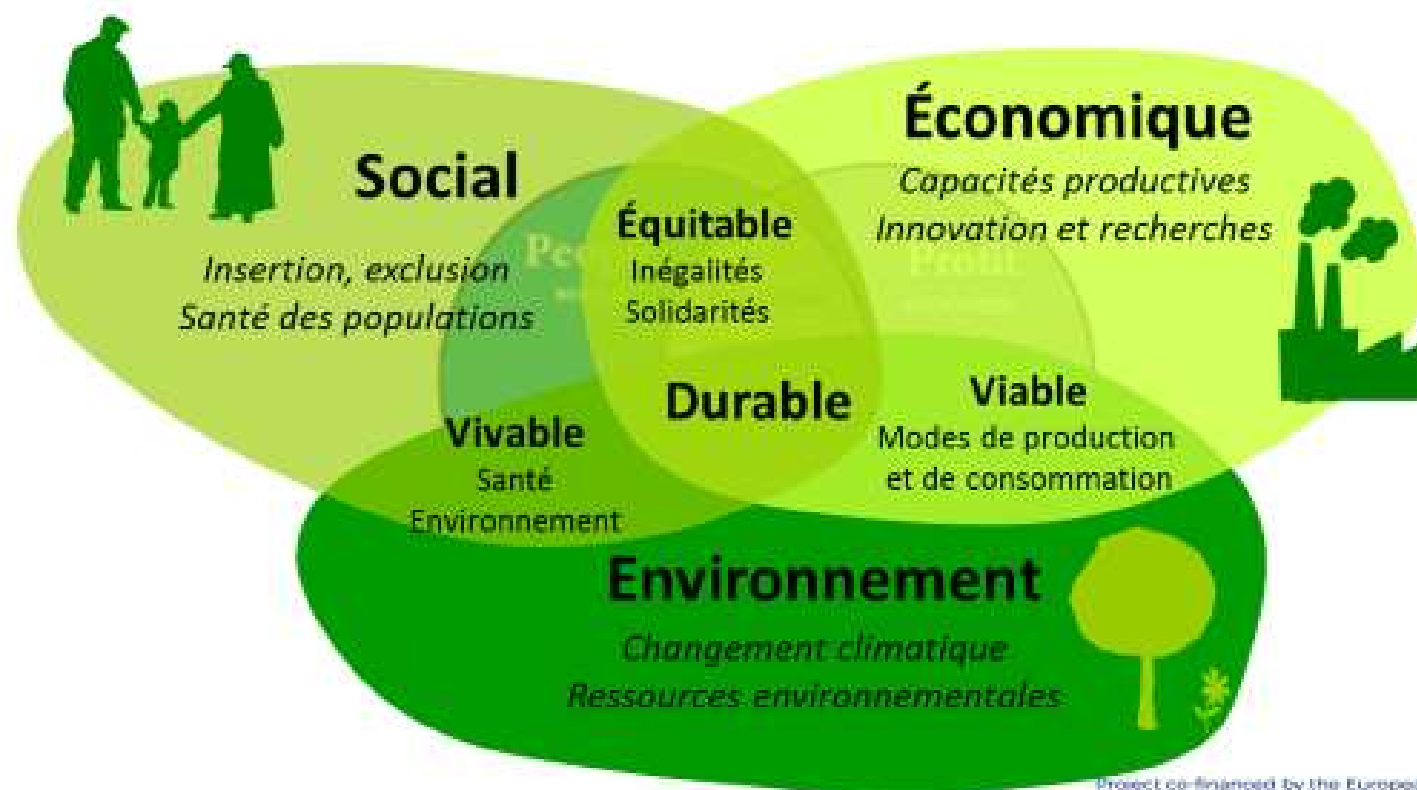
Un modèle d'affaires durable intègre une triple approche et prend en compte un large éventail d'intérêts des parties prenantes, liés à :

- ✓ Environnement
- ✓ Société/Social
- ✓ Economie

Project co-financed by the European
Regional Development Fund



Pourquoi 3 piliers ?



Project co-financed by the European
Regional Development Fund



Modèle d'affaires fondé sur 3 piliers (3-PBM)

- ✓ C'est une méthodologie créée pour permettre l'amélioration du modèle d'affaire et de la gestion de l'entreprise.
- ✓ L'objectif est d'améliorer la compétitivité, la croissance et la rentabilité.

Résultats attendus

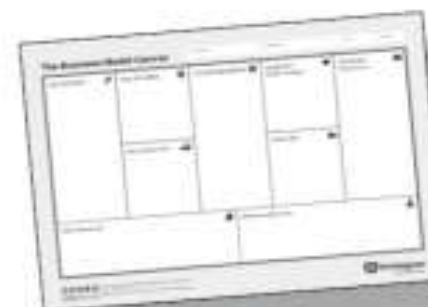
Aider les PME à :

- ✓ obtenir de nouvelles perspectives sur leurs entreprises;
- ✓ approfondir la compréhension technique des modèles d'affaires ;
- ✓ gérer leur impact de manière globale (réduire l'impact négatif, tirer parti de l'impact positif) ;
- ✓ améliorer leur résultat final - performance économique globale et compétitivité.

Deux concepts combinés dans le modèle 3-PBM

CANEVAS DE MODÈLE D'AFFAIRE

MODELE RPV
(ressources/processus/valeurs)



Project co-financed by the European
Regional Development Fund

17

Un exemple de BM

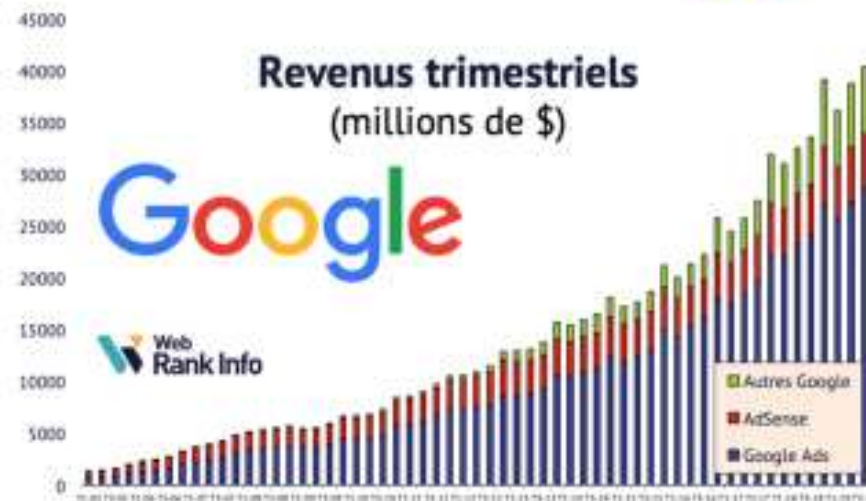


Google

Revenu Net
24 Milliards de \$

Revenus
90 Milliards de \$

Alphabet



57,100 employés

Project co-financed by the European
Regional Development Fund

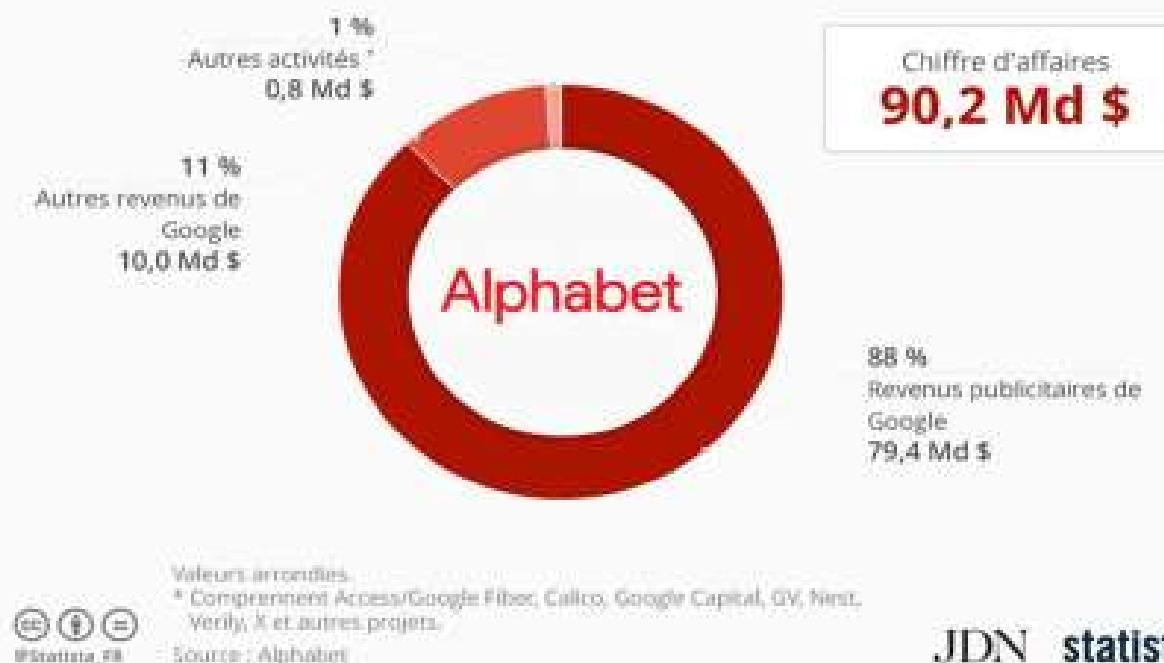




Alphabet Un exemple de BM

D'où viennent les milliards d'Alphabet ?

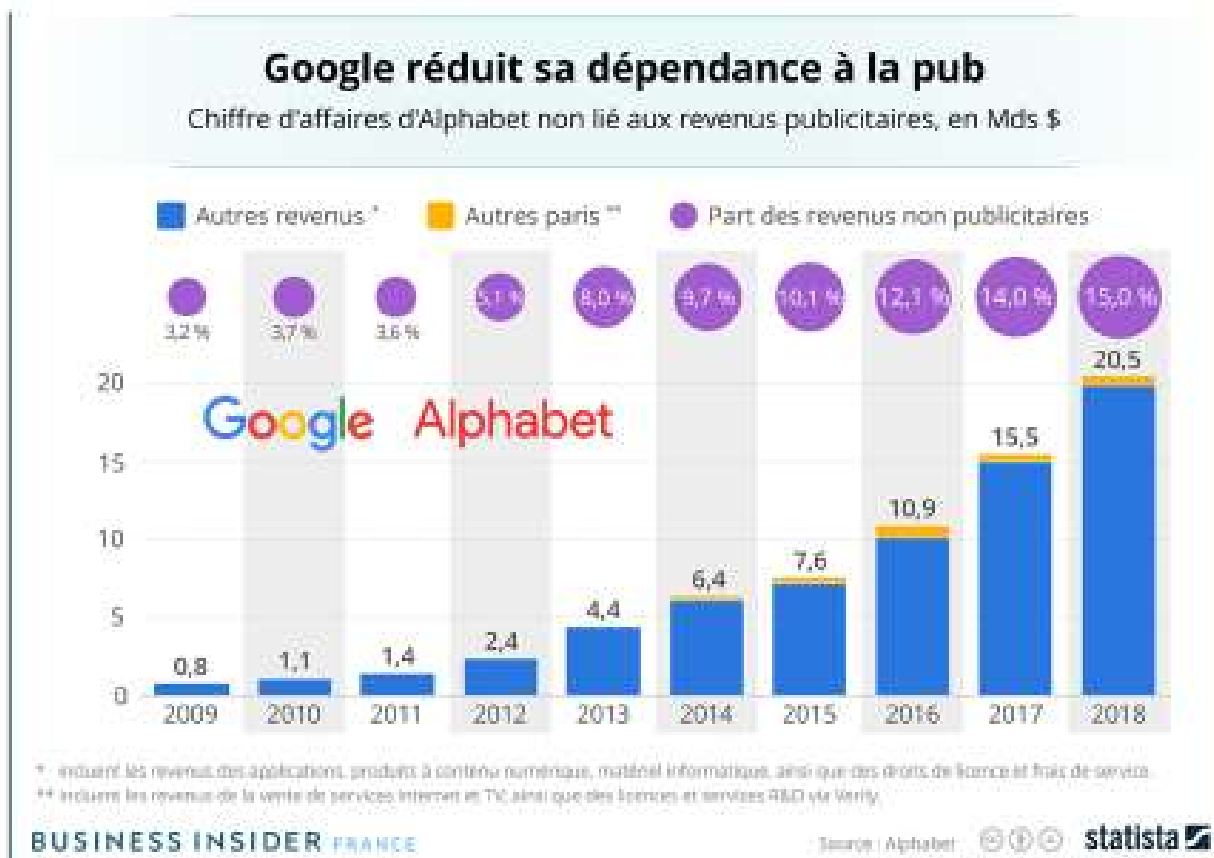
Chiffre d'affaires d'Alphabet et sources de revenus



Project co-financed by the European
Regional Development Fund



Alphabet Un exemple de BM



Project co-financed by the European Regional Development Fund



Question :



**“... business
model
supérieur.”**



Comment gagnez-**vous** de l'argent ?



Réponse :

Un Business Model est la logique sous-jacente
(l'explication)
de COMMENT une organisation

CREE, DELIVRE ET CAPTURE de la valeur

GAGNE DE L'ARGENT

+ impact
social & environmental

Project co-financed by the European
Regional Development Fund



Un deuxième exemple de BM



Une des premières entreprises mondiales avec des centres de services et de distribution, des usines dans plusieurs pays.

- Isaac Singer en 1851 :
- Pas le premier,
 - 21 ans après le dépôt du 1^{er} brevet
 - Machine moderne et ultra rapide
 - Première franchise
 - Révolutionne le travail domestique en permettant de travailler de chez soi et plus en usine.
 - Oblige les franchisés à apprendre à se servir d'une machine pour l'enseigner aux clients.
 - Vend des millions de machines



Le canevas du modèle d'affaires

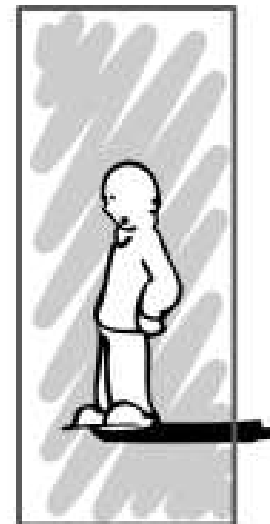
Il permet de
décrire, designer,
challenger,
inventer et faire
pivoter votre
modèle d'affaires.





SEGMENT DE CLIENTELE

www.businessmodelgeneration.com

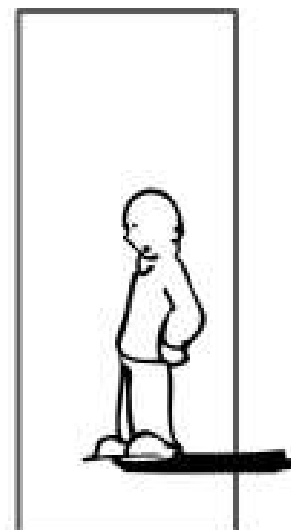
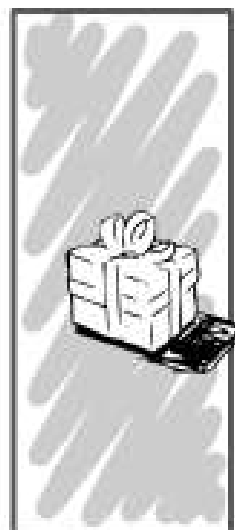


Project co-financed by the European
Regional Development Fund

17



PROPOSITION DE VALEUR

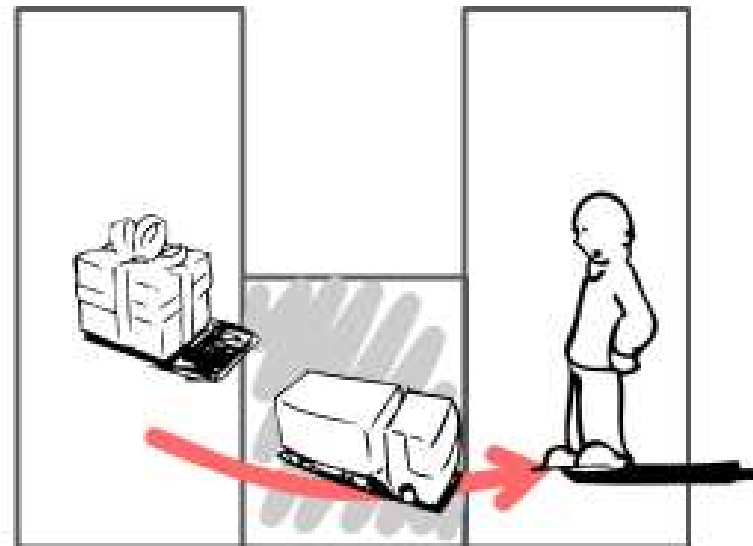


www.businessmodelgeneration.com

Project co-financed by the European Regional Development Fund



CANAUX

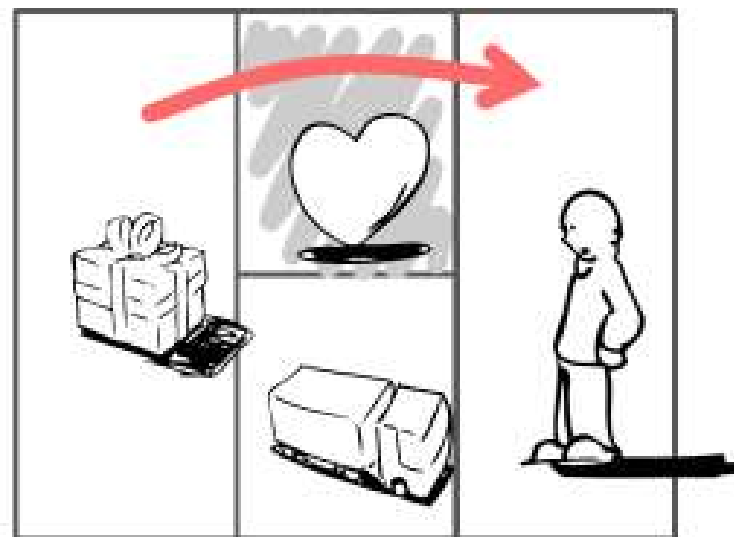


www.businessmodelgeneration.com

Project co-financed by the European Regional Development Fund



RELATIONS CLIENT

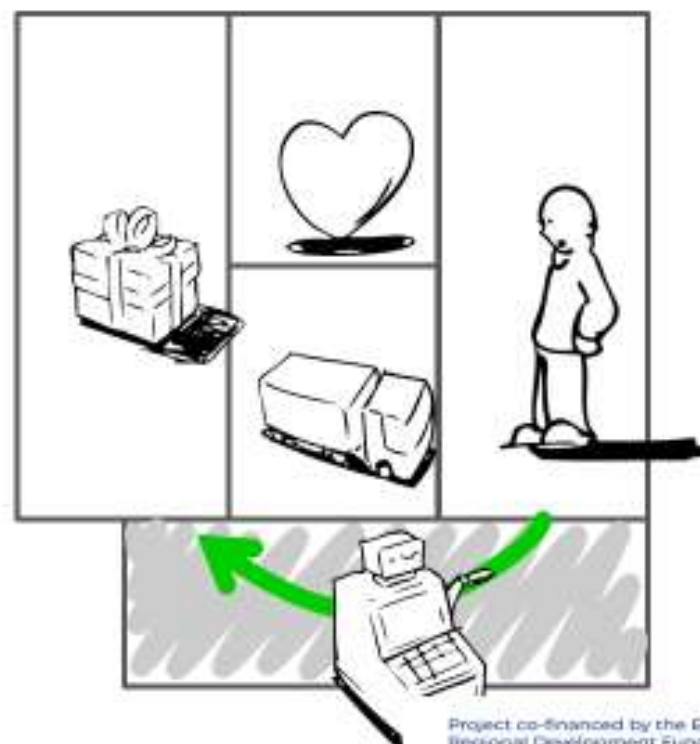


www.businessmodelgeneration.com

Project co-financed by the European Regional Development Fund



FLUX DE REVENUS

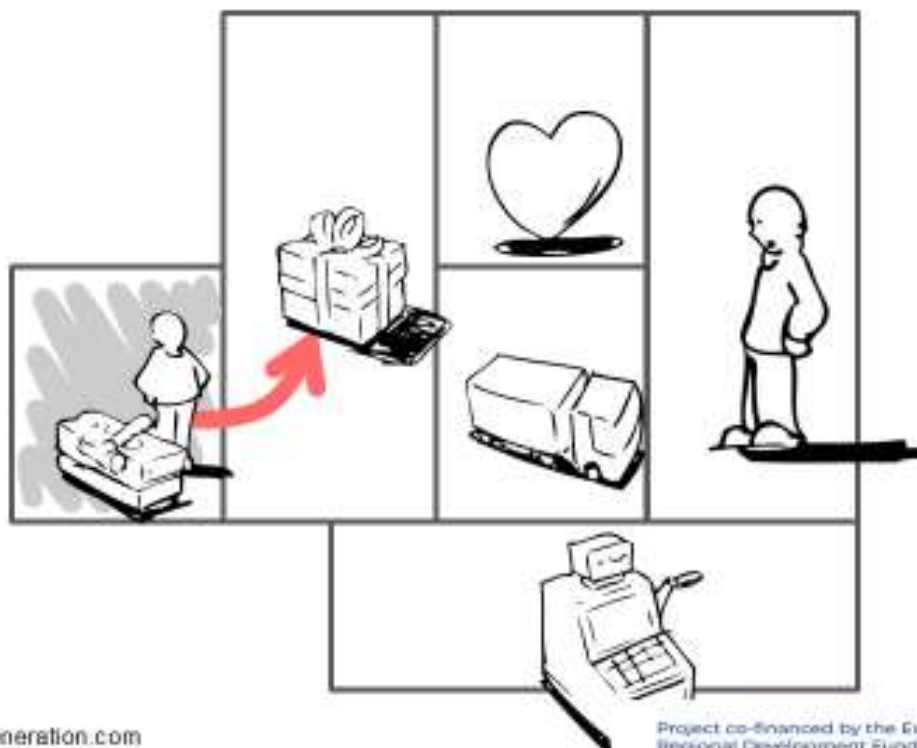


www.businessmodelgeneration.com

Project co-financed by the European Regional Development Fund



RESSOURCES CLES

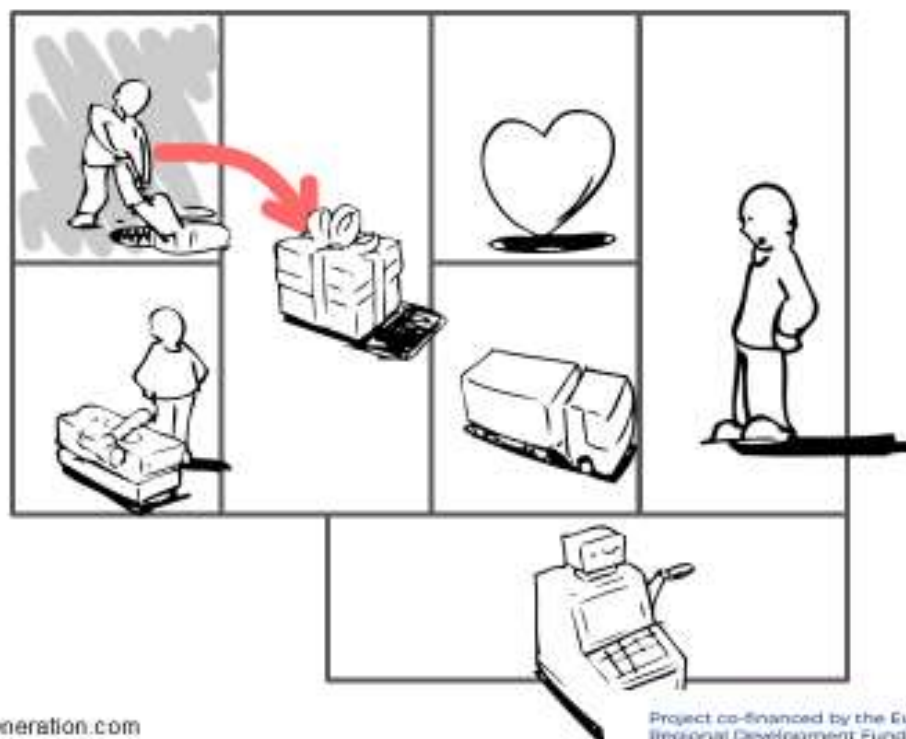


www.businessmodelgeneration.com

Project co-financed by the European
Regional Development Fund



ACTIVITES CLES

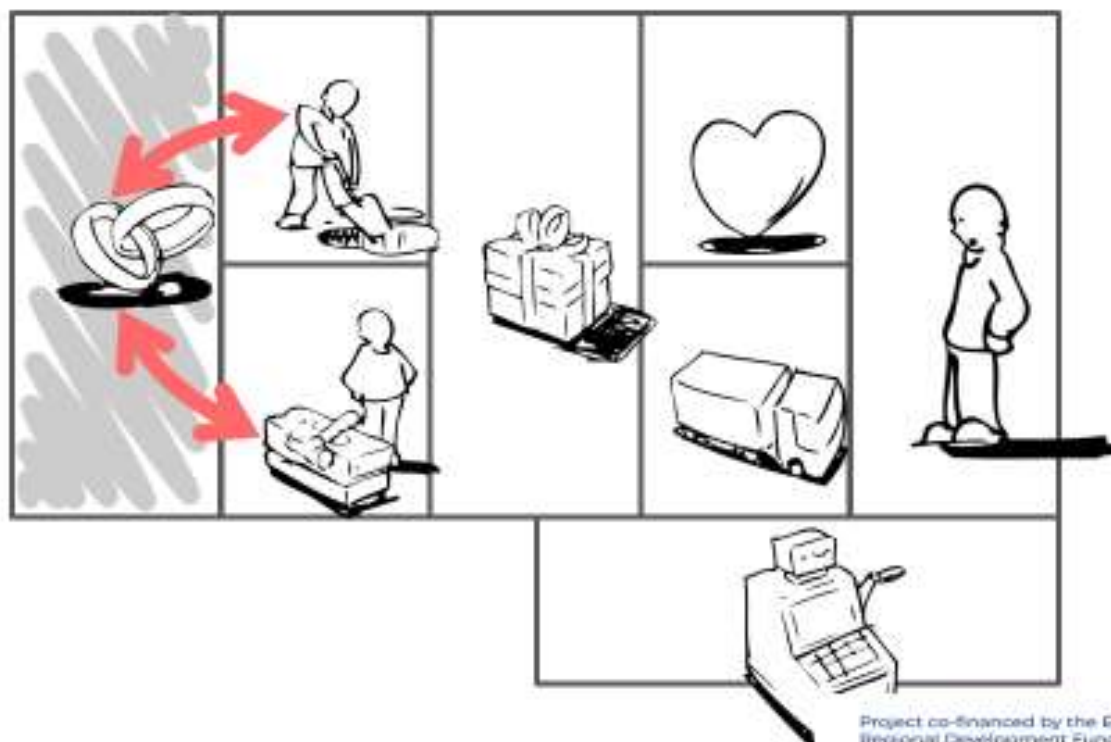


www.businessmodelgeneration.com

Project co-financed by the European
Regional Development Fund

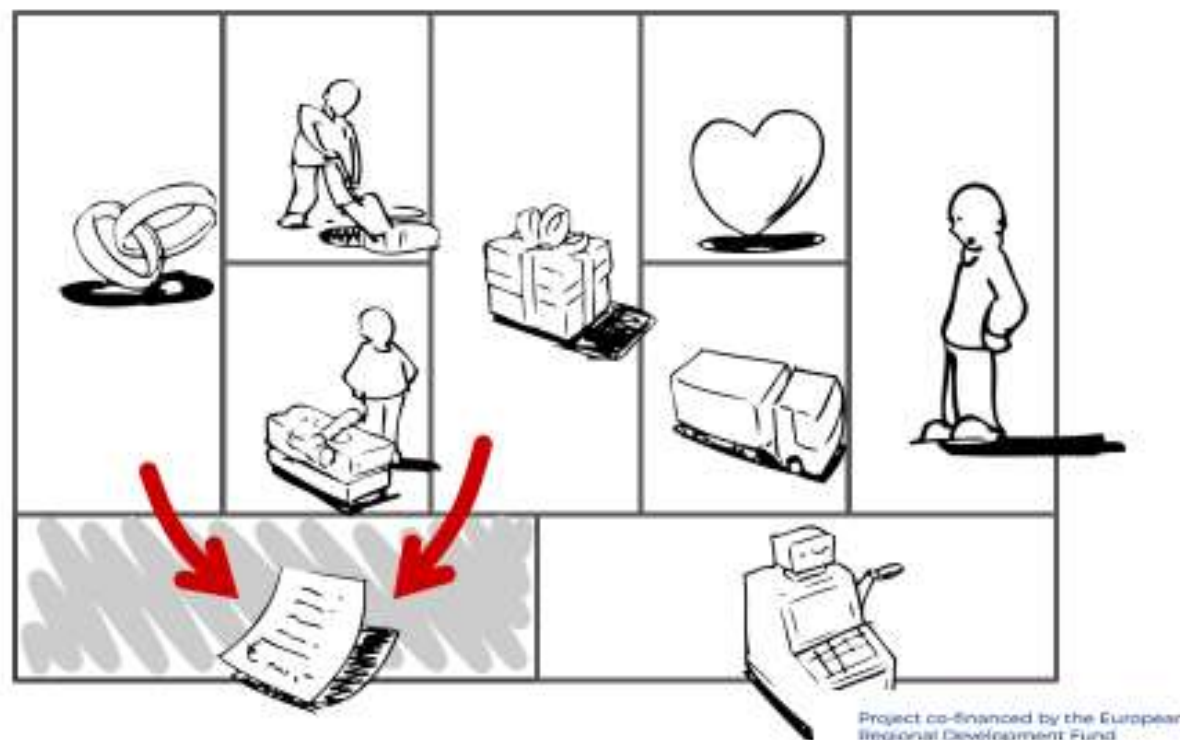


PARTENAIRES CLES



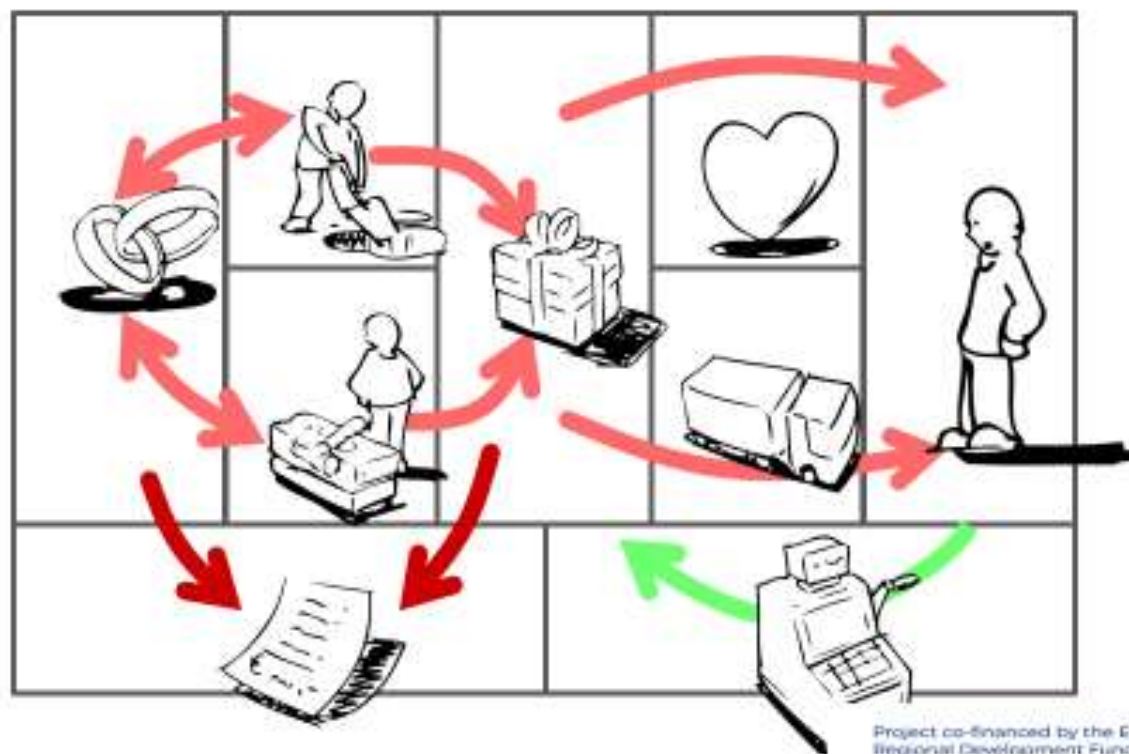


STRUCTURE DE COUTS





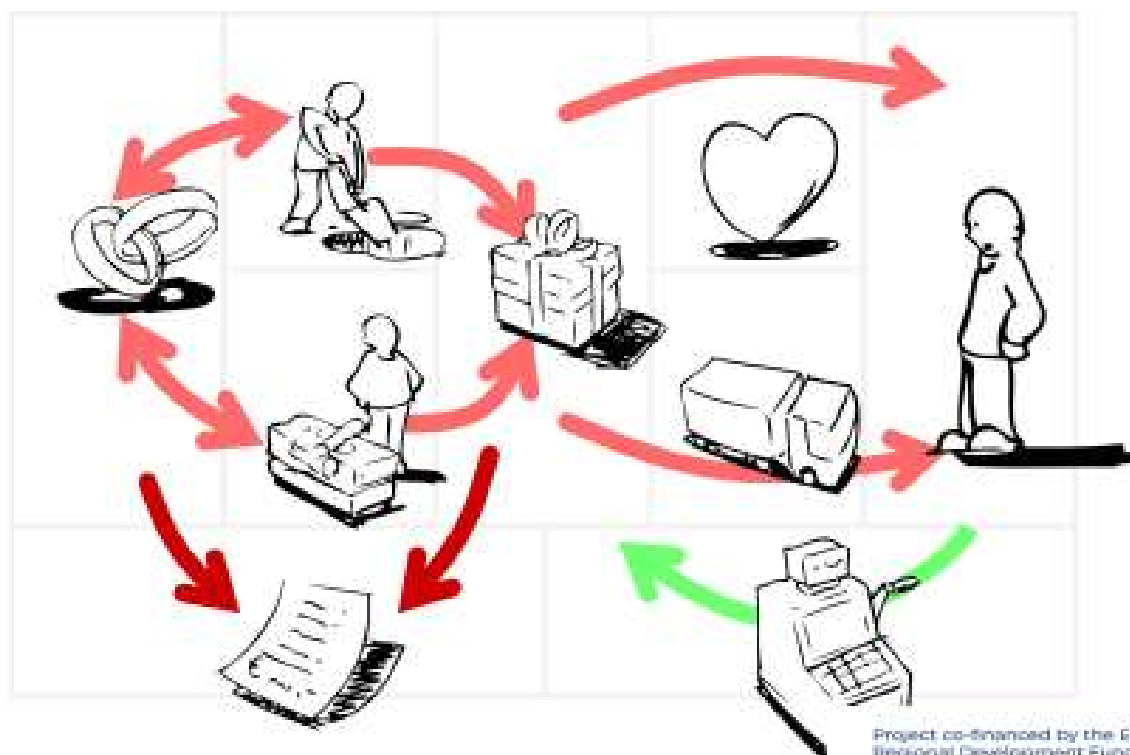
BM CANEVAS

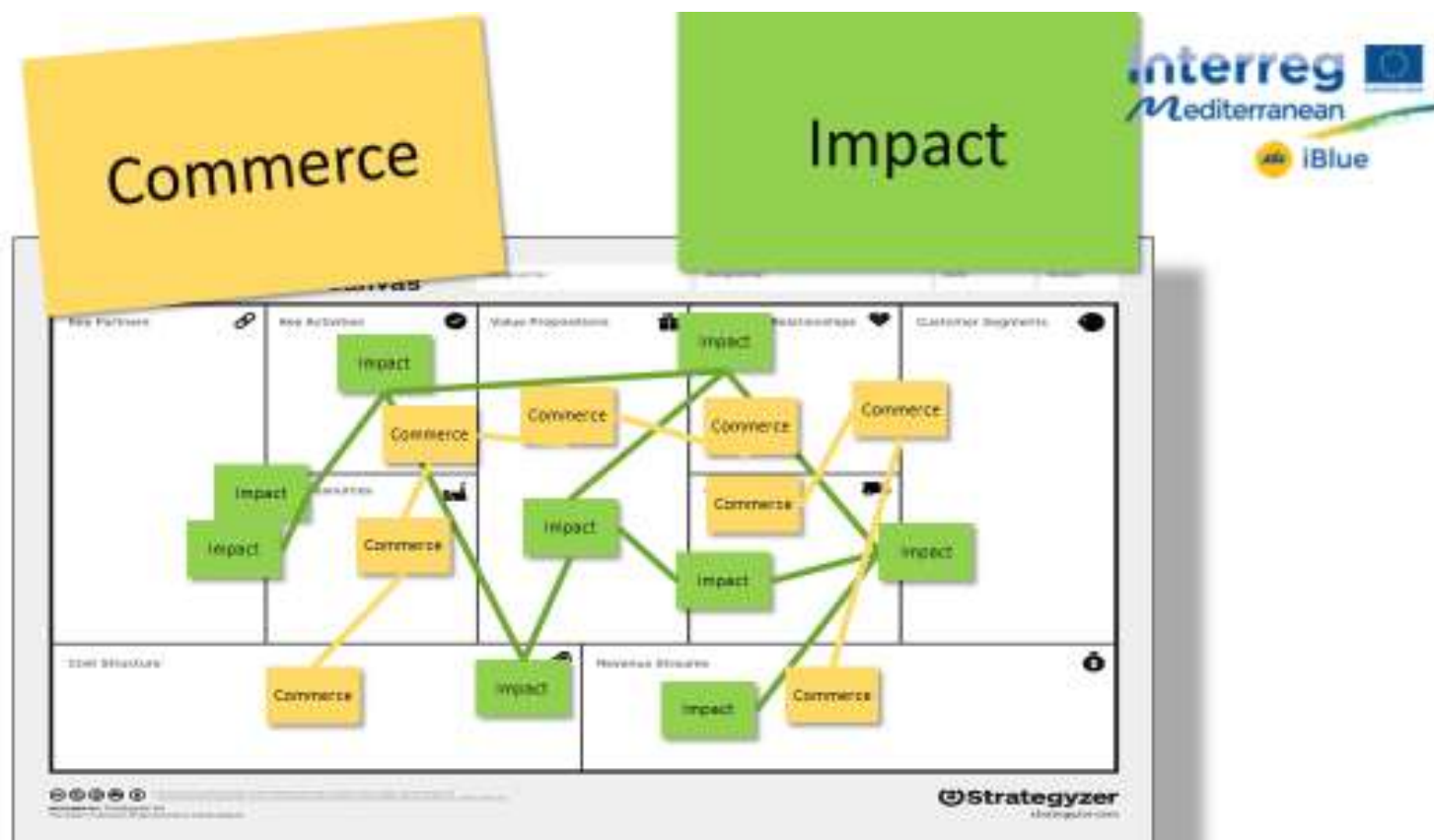


Project co-financed by the European
Regional Development Fund



DU BM CANEVAS A L'HISTOIRE DU BM





Project co-financed by the European Regional Development Fund



BM CANEVAS DURABLE

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relations clients	Segments de clientèles	
	Ressources clés		Canaux de distribution		
Structure des coûts		Flux de revenus			
Impacts sociétaux		Bénéfices sociétaux			
Impacts environnementaux		Bénéfices environnementaux			

Project co-financed by the European Regional Development Fund

REGLES DE BASE

Règle n°1 :

Ne pas écrire
directement sur
le canvas



Règle n°2 :

Ne pas parler et
réfléchir trop
longtemps



Règle n°3 :

Démarrer avec
n'importe quel
bloc



Règle n°4 :

Ne pas METTRE
plusieurs
éléments par
post it



Règle n°5 :

Eviter de mettre
trop de détails



Règle n°6 :

Etre très précis
pour chaque bloc

Project co-financed by the European
Regional Development Fund





LE MODELE RPV

3 catégories ou ensembles de facteurs qui définissent ce qu'une organisation peut ou ne peut pas accomplir.



Project co-financed by the European Regional Development Fund



LE MODELE RPV

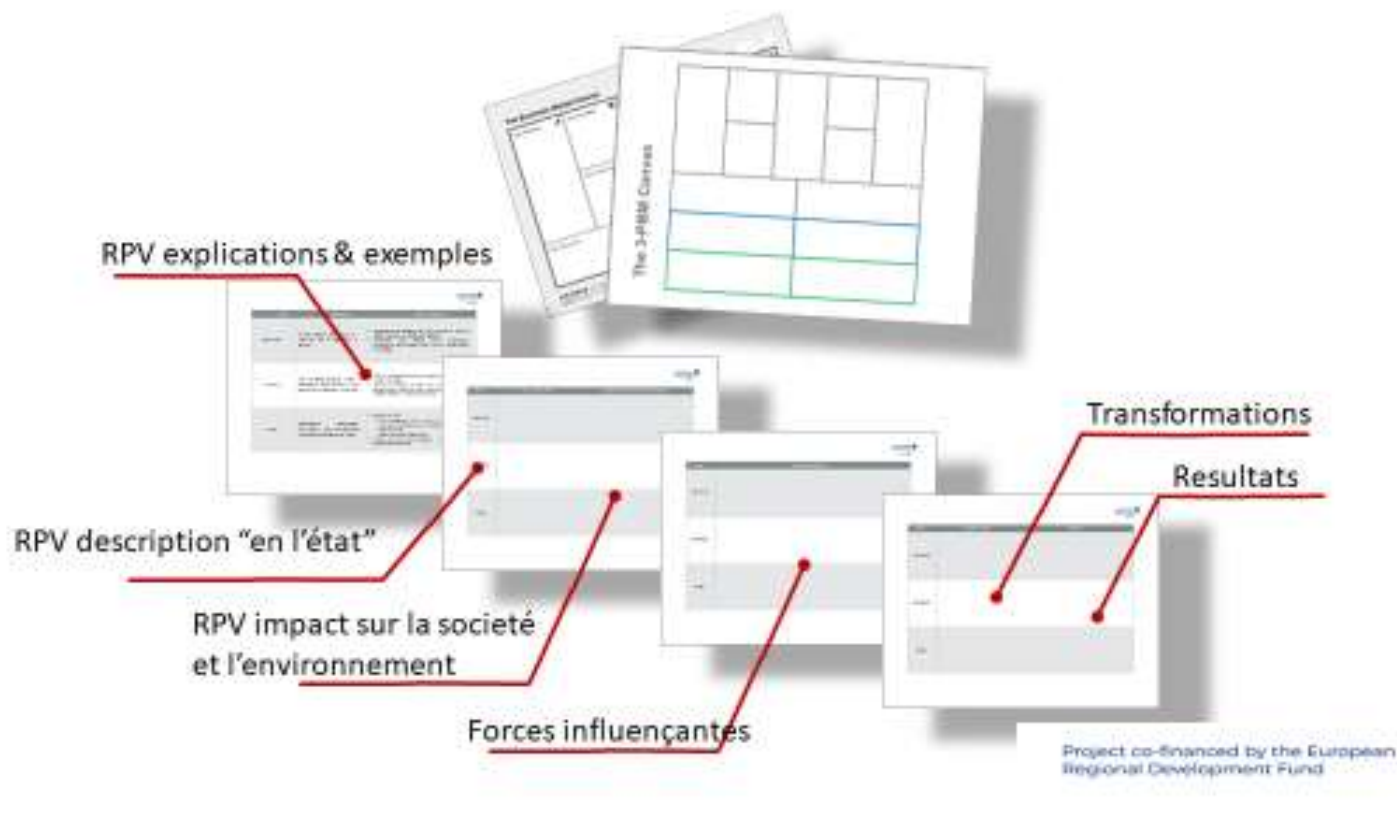
Termes	Définitions	Ce qu'il faut regarder
1- Ressources	Les choses auxquelles la compagnie a accès - qui peut être acheté ou vendu, construit ou détruit	<ul style="list-style-type: none"> • Immobilisations corporelles: personnel, technologie, produits, bilan, équipement, réseau de distribution • Actifs incorporels: capital humain (antécédents des employés, compétences accumulées), marques, connaissances accumulées



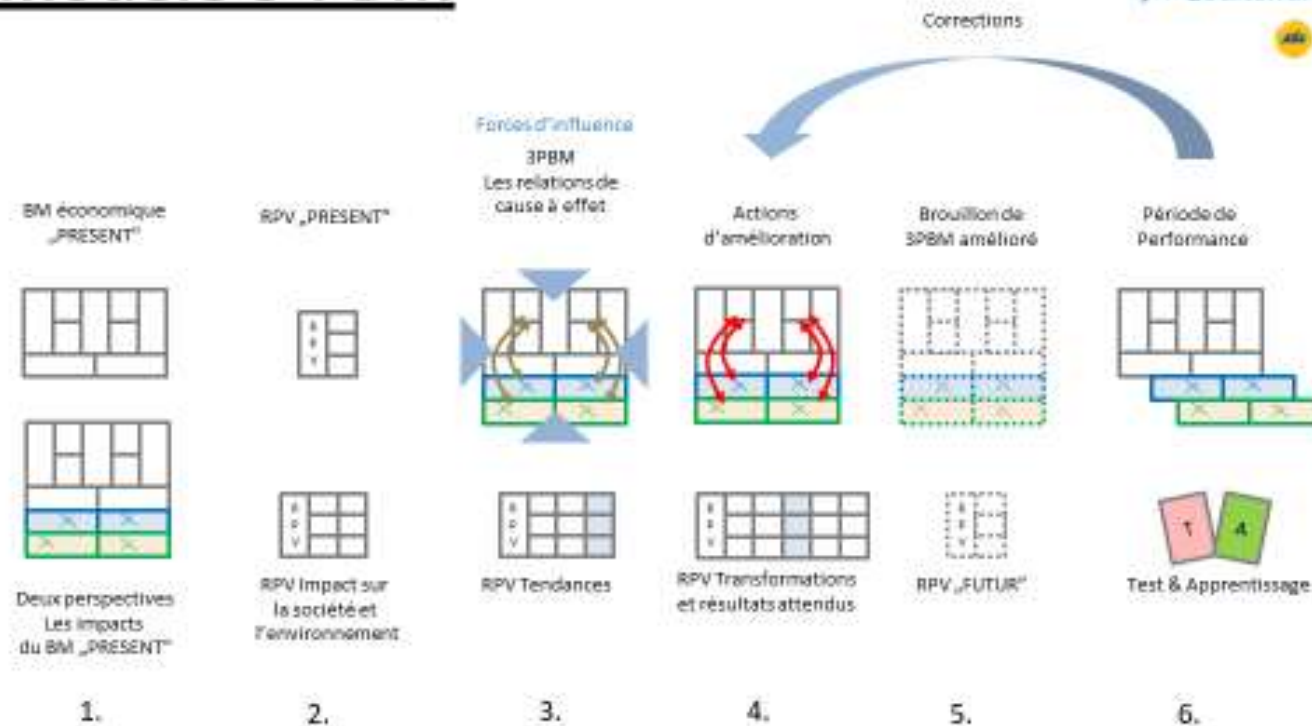
LE MODELE RPV

Termes	Définitions	Ce qu'il faut regarder
2- Processus	Manière de faire des affaires (compétences) - moyens mis en place par les entreprises pour transformer leurs ressources en produits ou en services	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes difficiles que la société a résolu à plusieurs reprises au fil du temps • Processus typiques: embauche et formation, développement de produits, fabrication, planification et budgétisation, études de marché, allocation/affectation des ressources
3- Valeurs	Déterminant de la priorisation (motivation) - les critères selon lesquels les décisions de priorisation sont prises	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle d'affaires: <ul style="list-style-type: none"> – Façon dont une entreprise gagne de l'argent (par exemple, un mix entre le CA lié au produit et le CA lié au service complémentaire après la vente) – Structure de coûts – Taille et attentes de croissance • Historique des décisions d'investissement - ce qui a été priorisé par le passé

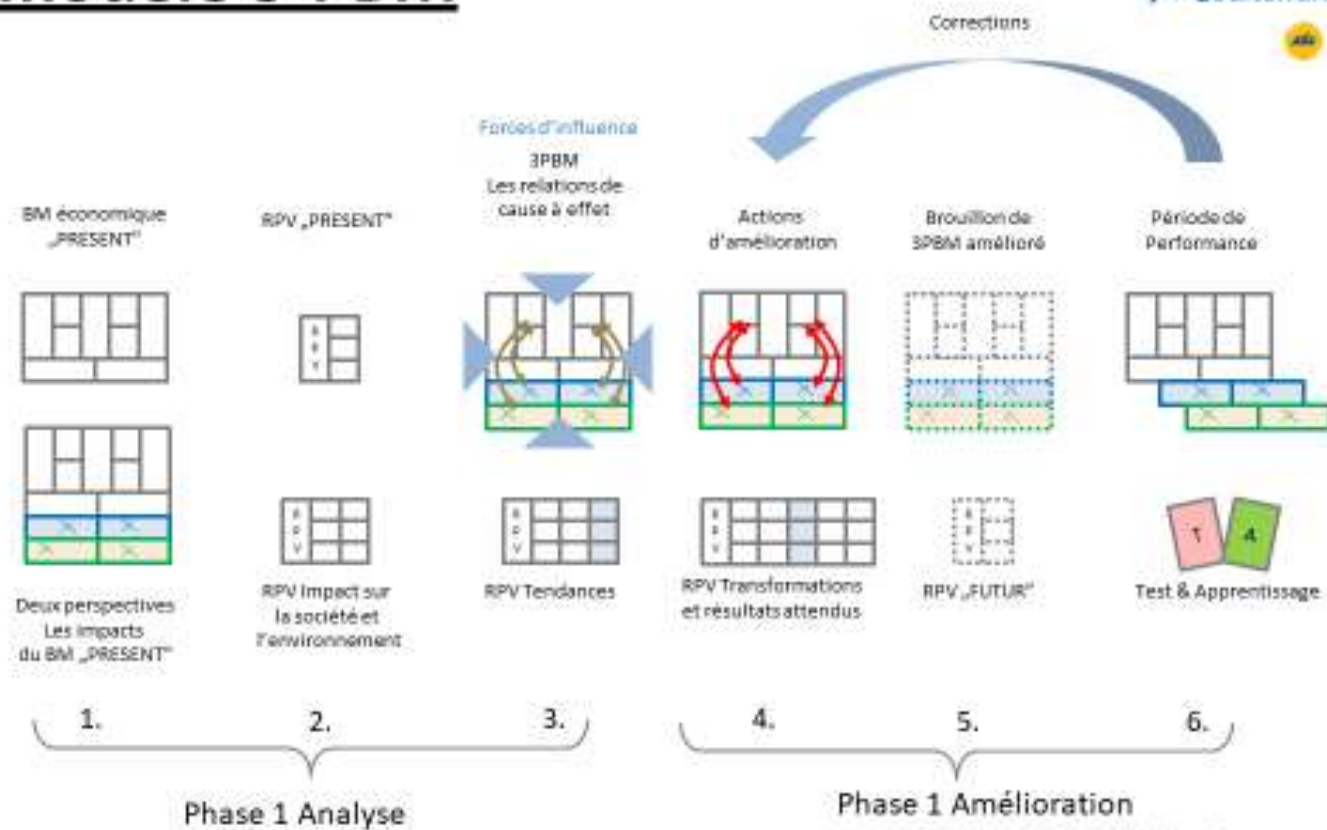
LES CANEVAS DU MODELE RPV



Le modèle 3-PBM



Le modèle 3-PBM



Project co-financed by the European Regional Development Fund

37





Partenaires Clés <ul style="list-style-type: none">BRUNO DICKLOMACBRISCHIPPETROBRASIEMAÛTE PUB SERVICEACS BELLEUSELES CONGRÈS MARITIMES LOCAUXECOLE DE NAVIGATION DE MARSEILLE	Activités Clés <table><tr><td>STRATÉGEMENT</td><td>28%</td></tr><tr><td>VENTE</td><td>40%</td></tr><tr><td>ACHÈVE</td><td>5%</td></tr><tr><td>ACCUEIL</td><td>5%</td></tr><tr><td>CARBURANT</td><td>10%</td></tr><tr><td>LOCATION CARBURANT</td><td>4%</td></tr><tr><td>VENTE</td><td></td></tr><tr><td>ACHÈVE</td><td></td></tr><tr><td>ACCUEIL</td><td></td></tr><tr><td>CARBURANT</td><td></td></tr></table> Ressources Clés <ul style="list-style-type: none">LE PORTLA BOUTONL'ÉQUIPE : 5 cadres + opérationnelsLA TIPEQUE PORTAIRE HISTORIQUEÉQUIPEACHÈVE	STRATÉGEMENT	28%	VENTE	40%	ACHÈVE	5%	ACCUEIL	5%	CARBURANT	10%	LOCATION CARBURANT	4%	VENTE		ACHÈVE		ACCUEIL		CARBURANT		Proposition de valeur <ul style="list-style-type: none">TOUT EN UN SEUL LIEUGRATITE FORTEQUALITE INFRASTRUCTUREAMPLITUDE MARITIMEINTER-OPÉRABILITESTATION GÉOGRAPHIQUE	Relations clients <table><tr><td><ul style="list-style-type: none">CONSEILA COURT TERMEMAÛTEPERSONNALITE LA BOUTONPOUR FREDERSEPTIEME COMMUNICATIONTRANSPORTA COURT TERMEMAÛTE</td></tr><tr><td>Canaux<ul style="list-style-type: none">TYPE INTERNETRESEAUX LOCAUXMOUILLURESÉVÈNEMENTS INTERNETUNE PLACE OUTRÉEVENTE (EXTÉRIEUR)CONGRÈS MARITIMES LOCAUXTYPE INTERNETRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX</td></tr></table>	<ul style="list-style-type: none">CONSEILA COURT TERMEMAÛTEPERSONNALITE LA BOUTONPOUR FREDERSEPTIEME COMMUNICATIONTRANSPORTA COURT TERMEMAÛTE	Canaux <ul style="list-style-type: none">TYPE INTERNETRESEAUX LOCAUXMOUILLURESÉVÈNEMENTS INTERNETUNE PLACE OUTRÉEVENTE (EXTÉRIEUR)CONGRÈS MARITIMES LOCAUXTYPE INTERNETRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX
STRATÉGEMENT	28%																								
VENTE	40%																								
ACHÈVE	5%																								
ACCUEIL	5%																								
CARBURANT	10%																								
LOCATION CARBURANT	4%																								
VENTE																									
ACHÈVE																									
ACCUEIL																									
CARBURANT																									
<ul style="list-style-type: none">CONSEILA COURT TERMEMAÛTEPERSONNALITE LA BOUTONPOUR FREDERSEPTIEME COMMUNICATIONTRANSPORTA COURT TERMEMAÛTE																									
Canaux <ul style="list-style-type: none">TYPE INTERNETRESEAUX LOCAUXMOUILLURESÉVÈNEMENTS INTERNETUNE PLACE OUTRÉEVENTE (EXTÉRIEUR)CONGRÈS MARITIMES LOCAUXTYPE INTERNETRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX LOCAUXRESEAUX																									



Page 1

Terme	"En l'état" description	Impact sur la société et l'environnement
Ressources	<ol style="list-style-type: none"> 1- Infrastructure (stationnement) 2- Expertise de la dirigeante aux niveaux stratégique, technique et métier. 3- Expertise relations clés (cadres pour la loi, la rente et la comptabilité, la mécanique pour l'atelier). 4- Gapeau (Riviera) pour l'accès mer. 5- Teneurs (parking + approfondissement). 	<ul style="list-style-type: none"> - Impact visuel négatif de l'infrastructure. - Impact positif par rapport à l'emploi et à la santé. - Impact positif lié à l'expertise de la dirigeante pour éviter les erreurs, les déviances et les défauts dans un milieu protégé (zone des Salins).
Processus	<ol style="list-style-type: none"> 1- ISO 9001 (satisfaction client). 2- Politique qualité (avec animation et satisfaction). 3- Lettre d'engagement de la direction. 4- Répléments internes clients et collaborateurs. 5- Réseaux commerciaux dans une optique globale (vision transverse). 	<ul style="list-style-type: none"> - La norme crée une concurrence positive et pousse au dynamisme. - Accessibilité au plus grand nombre, démocratisation de la plénitude. - Sécurité pour les plaisanciers et les collaborateurs, pour l'environnement. - Éducation et diffusion du respect de l'environnement.
Valeurs	<ol style="list-style-type: none"> 1- Valeurs clés: Esprit client, honnêteté, rigueur et performance, polyvalence et adhésion au projet d'entreprise. 2- Satisfaction clients (int et extérieures), saisonner en bénéfice client. 3- Maîtrise de l'interdisciplinarité, du pilotage des activités. 4- Fonctionnement L.T., vision globale. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊖ Activité accidentogène et perturbatrice pour l'environnement. ⊕ Création de confiance, grâce au professionnalisme. - Sécurité par rapport aux clients et aux relations. - Éduquer et influencer le comportement des clients. - Éthique, prudence, anticipation et adaptation.



Forces influençantes		
Forces du marché	Enjeux du marché	<ul style="list-style-type: none"> • Tensions en « (FR + étrangers +) », selon les zones et régions, plus la + forte / TPI (aéroport + aménagement en cours) → plus des clients extérieurs au port / secteur • du volume de bateau (1-2%), l'attrait des infrastructures et des nouvelles (→ du nbr de traisins du port), + qualitatif (qualité et / de poisson) • Identité forte par rapport à la marque / image → Besoin de place de port → Besoin de maîtrise des dépenses du client (meilleur rapport qualité/prix; composition; confiance et expérience positive) • Risque de non déplacement du client (sauter) • Marché de l'occasion / stationnement mobile / (lit / Tongs / (portage) / Accroche / (marché) et ports / (marché)
	Segments du marché	
Forces du secteur	Besoins et demandes	
	Coût de chargement	
Forces du secteur	CA-potential	
	Concurrence (actuelle)	<ul style="list-style-type: none"> Contexte : dynamisme du secteur (/ sous pression de port, population auto / location bateau) Forces concurrentes locales directes (5 ports, port Capendu / Yachting Li / Capot / Port municipal + (tourisme)) et concurrents indirects • Entrée sur le secteur via la numérique (Internet) pour la location / vente / des (épaves) • Entrée par le client Changement de stratégie du FR (marché qui veut se développer au + de points de vente (modélisation de l'usage du port et de la marque))
Forces du secteur	Nouveaux entrants	
	Produits et services de substitution	
Forces du secteur	Parties prenantes	
	Fournisseurs & autres acteurs de la chaîne de valeur	
Forces macro-économiques	Conditions matérielles du marché	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisme du secteur au niveau mondial • Matières premières en « (pétrole) » ; consommation notée → tous • Les clients privilégient les circuits courts (99 sur 100) au lieu d'achat • Offre pléthorique mais avec 0 stock chez les fournisseurs (matières) La volonté de standardisation des modèles
	Les marchés de capitaux	
Forces macro-économiques	Produits, biens et autres ressources	
	Infrastructure économique	
Tendances des	Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Place du loisir en augmentation (multitraitement au lieu d'une seule) La démocratisation de la voile (apprentissage / éducation sur les bords) • Grand mariage de l'environnement et de l'énergie / Océan de puissance sur les mers • Digitalisation / Div • Personnalisation / Standardisation / renouvellement permanent à cause des réseaux sociaux • Lot / (cette + Europe plutôt que propulse // Interactivité entre populations
	Regi	
Tendances des	Société et culturel	
	Indicéonomique	





Thank you.

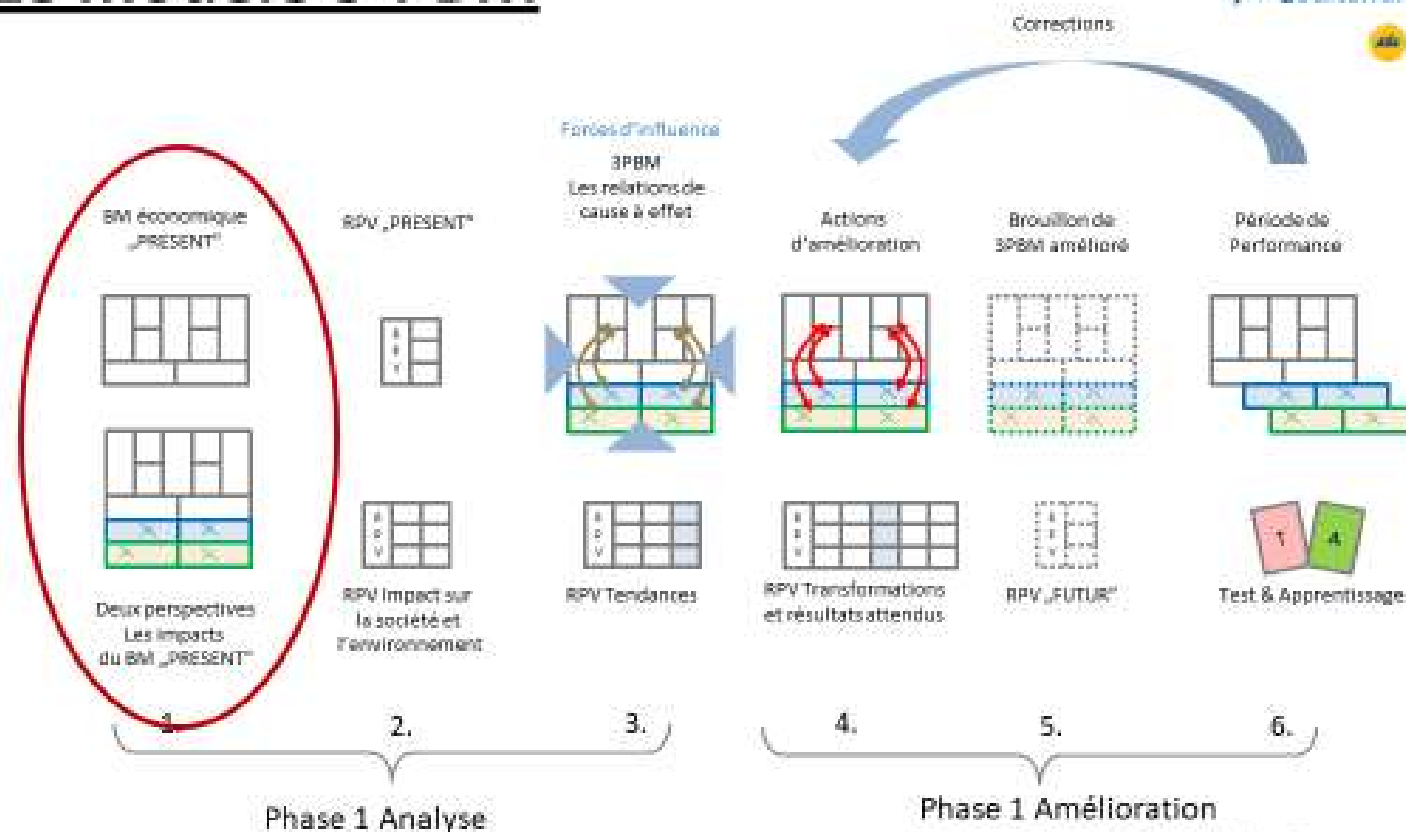
Inspired and designed by Boris Golob

bgolob@uniri.hr

Translated by me 😊



Le modèle 3-PBM



Project co-financed by the European Regional Development Fund

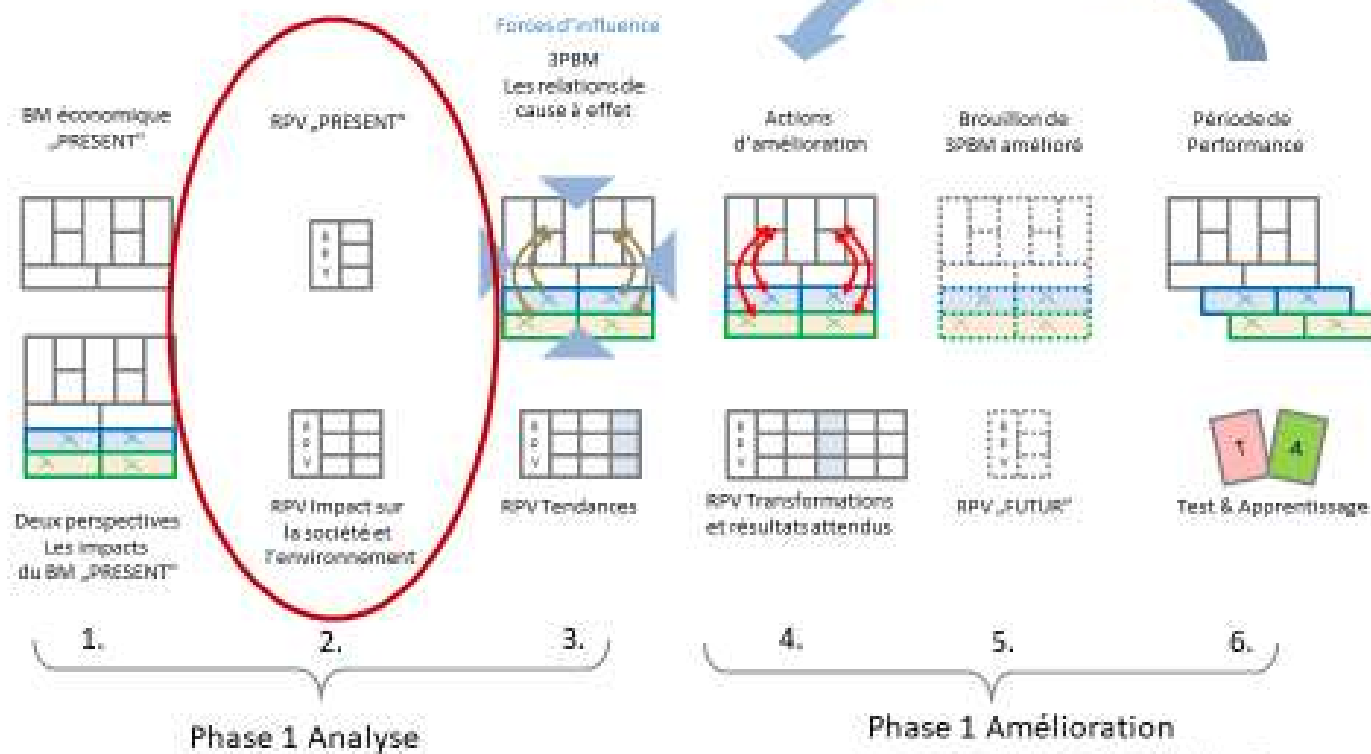
45



BM CANVAS DURABLE

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relations clients	Segments de clientèles
	Ressources clés		Canaux de distribution	
Structure des coûts			Flux de revenus	
Impacts sociétaux			Bénéfices sociétaux	
Impacts environnementaux			Bénéfices environnementaux	

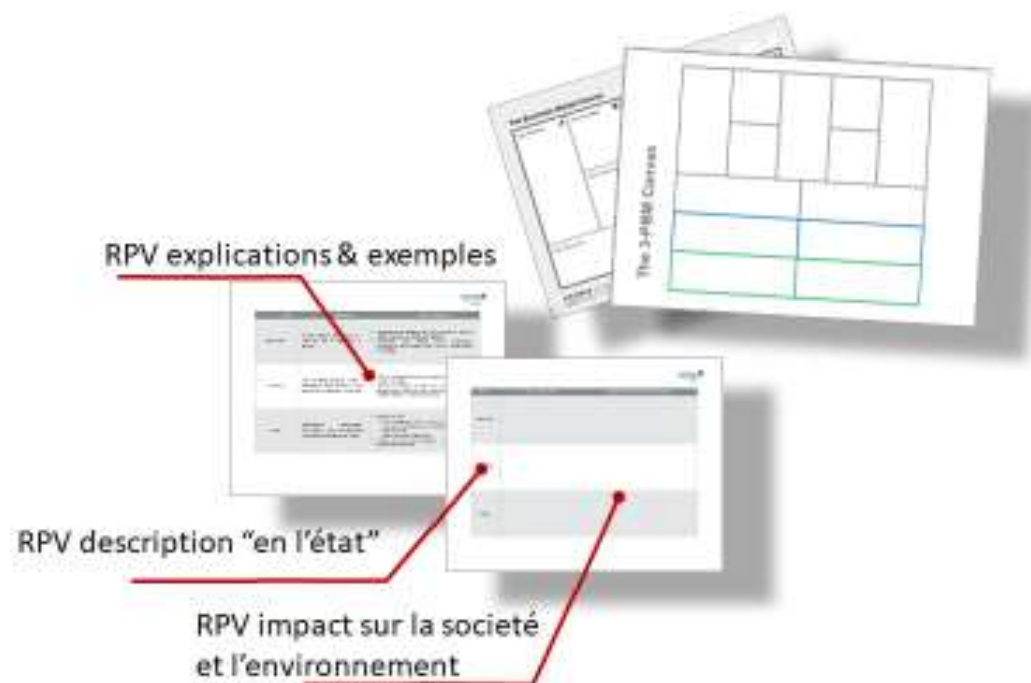
Le modèle 3-PBM



Project co-financed by the European Regional Development Fund



LES CANEVAS DU MODELE RPV



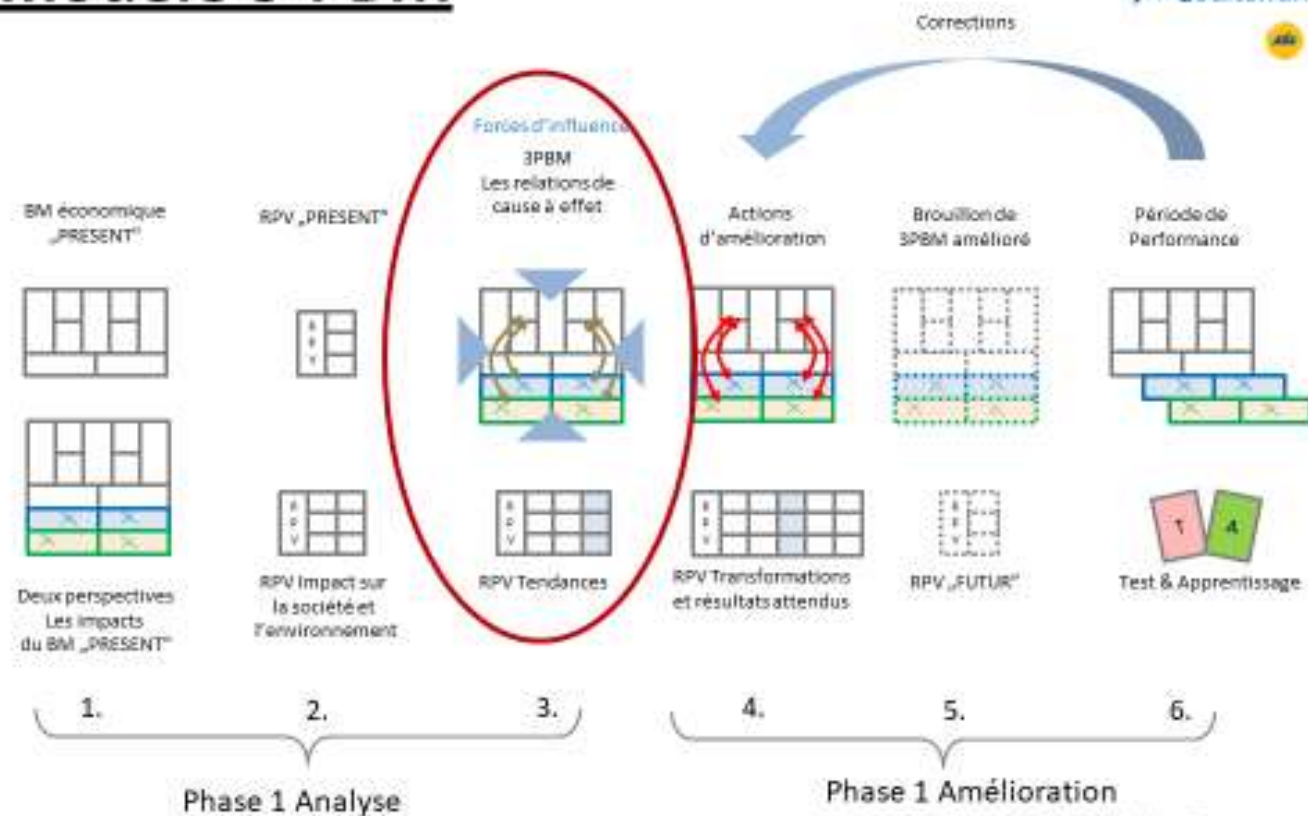
Project co-financed by the European
Regional Development Fund

Le modèle RPV

Trois classes ou ensembles de facteurs qui définissent ce qu'une organisation peut ou ne peut pas accomplir.

Ressources	Processus	Valeurs
Hommes	Développement produit	Structure de coûts
Produits	Études de marché	Institution
Technologies	Allocation de ressources	Orientation client
Marque	Systèmes d'incitation	Cadre concurrentiel
Canaux de distribution		

Le modèle 3-PBM



Project co-financed by the European Regional Development Fund

50

LES CANEVAS DU MODELE RPV



RPV explications & exemples



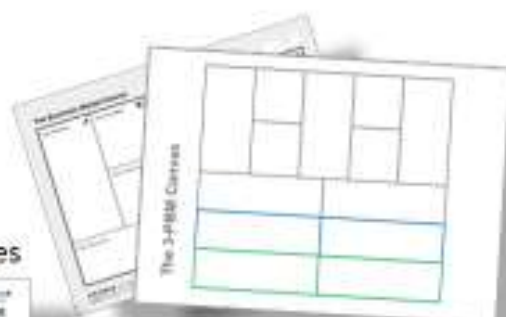
RPV description "en l'état"



RPV impact sur la société
et l'environnement



Forces influençantes



Project co-financed by the European
Regional Development Fund



Project co-financed by the European
Regional Development Fund



KEDGE
BUSINESS SCHOOL

MERCI
POUR VOTRE ATTENTION
Dr Katia Richomme-Huet

katia.richommehuet@kedgebs.com

<https://ibblue.interreg-med.eu/>

<https://student.kedge.edu/faculty-and-research/research/european-projects/ibblue-project>



Project co-financed by the European
Regional Development Fund

