

Fiche pratique 1

LE BUSINESS MODEL

ACI Commission Marketing de l'Innovation

Février 2016

Préambule

- **Edito**

- *« Depuis sa création, l'Association des Conseils en Innovation œuvre à la promotion et à la reconnaissance des acteurs privés de l'accompagnement. Grâce à ses actions, elle sensibilise l'opinion publique ainsi que les acteurs de l'écosystème de l'innovation de la valeur ajoutée apportée à leurs clients ainsi que de l'impact de leurs offres de service.*

Les sociétés de conseil en innovation sont des partenaires pour les acteurs publics avec lesquels ils dialoguent et font des propositions pour améliorer et professionnaliser l'accompagnement de l'innovation.

En ma qualité de Présidente, je tiens à remercier l'ensemble de nos membres pour leur forte implication dans les travaux et la vie de l'Association. »

Dominique Carlac'h, Présidente de l'Association des Conseils en Innovation

- **Rédacteurs du livrable**

- David Rekangalt, Ayming
- Alain de Brisson et Fabien Viénot, Efficience-Marketing
- Sophie Maitrallain, Katalyse
- Jean-Sébastien Gros, Mews Partners

Raison d'être des fiches ACI

- **Sensibiliser les entreprises sur des sujets qu'elles écartent trop souvent.**
- **Apporter les concepts fondamentaux sur un thème précis.**
- **Illustrer le concept pour donner envie aux entreprises de l'approfondir et de se l'approprier.**
- **Promouvoir les expertises des membres de l'ACI.**

Business Model : Concept



Le « business model » est un concept utilisé quotidiennement et de manière banale dans le monde des affaires. Sa définition n'est pourtant pas simple et consensuelle.

- Quelques définitions pour comprendre les différents sens du Concept :
 - « *L'expression Business Model ne désigne pas tant la conception du service ou du produit ou le choix du segment cible, mais quelque chose de plus large qui inclut les relations avec les fournisseurs, les partenariats, les interactions avec plusieurs marchés et peut se traduire par des choix qui définissent les conditions et la réalité de l'affaire* »
Benavent et Verstraete, 2000
 - « *The business model is a coordinated plan to design strategy along all three vectors [customer interaction, asset configuration and knowledge leverage]*»
Venkatraman et Henderson, 1998
 - « *In the most basic sense, a business model is a model of doing business by which a company can sustain itself –that is, generate revenue* ».
Chesbrough et Rosembloom, 2002

Business model : Qu'est-ce que c'est ?

Business modèle = modèle économique

- Le modèle d'entreprise **décrit la manière dont une activité va générer des revenus.**
- Il présente de manière synthétique l'**articulation des parties prenantes à la base de la création de valeur.**
- Il doit prendre en compte les **transformations de l'environnement économique et les évolutions technologiques.**



Quels sont les bénéfices à l'utiliser ?

- Identifier les **intentions de l'entreprise et les besoins associés**
- Décrire sa **stratégie et les mesures mises en place** pour parvenir à atteindre ses buts
- Se positionner par rapport à ses concurrents et **proposer une offre qui répond à un besoin client réel**
- **Offrir une vision globale** des composantes de l'activité
- **Connaître l'avancement** d'un nouveau projet



Dans quels cas l'utiliser ?

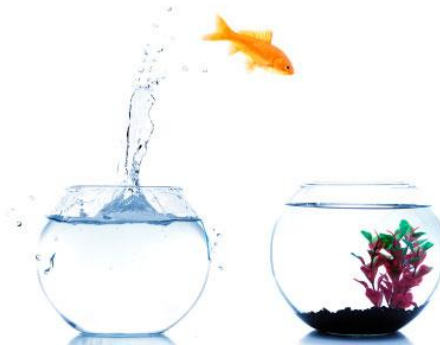


- **Pour développer une idée**, il structure la réflexion et aide à définir les hypothèses de réussite
- **Pour lancer un nouveau produit**, il permet de planifier les actions pour vérifier les hypothèses
- **Pour trouver un nouveau potentiel de croissance**, affiner le modèle, innover et se surpasser
- **Pour identifier les faiblesses** lors d'une période de difficultés

Le business model ne doit pas être figé dans le temps : il doit évoluer avec le projet

Une nécessité d'évolution régulière

- **Le business model est étroitement lié** à la stratégie, donc à la prise en compte des **transformations de l'environnement économique** et des **évolutions technologiques** et de **marché**
- **Henry Chesbrough a formulé une relation entre innovation et business model en 2010 :**
 - « *A mediocre technology pursued within a great business model may be more valuable than a great technology exploited via a mediocre business model* »
 - Le business model n'est pas figé. Il doit évoluer et s'adapter aux mutations de son environnement
 - Développement technologique et transformations du business model doivent aller de pair.
- **La BPI reconnaît dorénavant l'innovation dans les modèles économiques**
 - Et met en avant « *une nouvelle catégorie d'innovation, peut-être dominante, celle des modèles d'affaires* », c'est-à-dire la façon dont l'entreprise « *crée, capture et partage la valeur* », estimant que c'est souvent de là que viennent les innovations les plus « *disruptives* »












Comment le réaliser ?

Le plus simple et répandu est de remplir une **matrice Business Model Canvas (A. Osterwalder & Y. Pigneur)** en décrivant :

- **Les clients** : qui sont-ils et si besoin, les segmenter
- **La proposition de valeur** : ce qui différencie votre offre des autres
- **Les canaux de distribution utilisés**
- **La relation client** : toutes les interactions déployées
- **Les revenus** : quand, comment, combien
- **Les ressources clés** : les moyens matériels, immatériels, humains, financiers
- **Les activités clés** : ce que fait l'entreprise
- **Les partenaires clés** : les alliés extérieurs
- **Les coûts**



Le Business Model Canevas (A. Osterwalder & Y. Pigneur)

<p>Partenaires Clés </p> <p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?</p> <p>OBJECTIFS DU PARTENARIAT <i>Optimisation et Economie</i> <i>Réduction des risques et incertitudes</i> <i>Acquisition de ressources ou activités spécifiques</i></p>	<p>Activités Clés </p> <p>Quelles activités clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p>CATEGORIES <i>Production</i> <i>Résolution de problèmes</i> <i>Plateforme / Réseau</i></p>	<p>Proposition de Valeur </p> <p>Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?</p> <p>CARACTERISTIQUES <i>Nouveauté</i> <i>Performance</i> <i>Personnalisation</i> <i>« Mission à accomplir »</i> <i>Design</i> <i>Marque / Notoriété</i> <i>Prix</i> <i>Réduction de coûts</i> <i>Réduction de risques</i> <i>Accessibilité</i> <i>Utilité / Convivialité</i></p>	<p>Relation Client </p> <p>Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissions et maintenions avec eux ? Lesquelles avons-nous établies ? Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ? Quel est leur coût ?</p> <p>EXEMPLES <i>Assistance personnalisée</i> <i>Assistance personnalisée dédiée</i> <i>Self-service</i> <i>Services automatisés</i> <i>Communautés</i> <i>Co-création</i></p>	<p>Segments Clients </p> <p>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?</p> <p>EXEMPLES <i>Marchés de masse</i> <i>Marchés de niche</i> <i>Marchés segmentés</i> <i>Marchés diversifiés</i> <i>Plates-formes multi-faces</i></p>
	<p>Ressources Clés </p> <p>Quelles ressources clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p>TYPES DE RESSOURCES <i>Physiques</i> <i>Intellectuelles (marques, brevets, droits, données)</i> <i>Humaines</i> <i>Financières</i></p>		<p>Canaux de distribution </p> <p>A travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ? Comment les atteignons-nous ? Quel est le niveau d'intégration de nos canaux ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous avec les habitudes clients ?</p> <p>PHASES <i>1. Sensibilisation</i> <i>Comment pouvons-nous mieux faire connaître notre offre ?</i> <i>2. Evaluation</i> <i>Comment aidons-nous le client à évaluer notre proposition de valeur ?</i> <i>3. Achat</i> <i>Comment permettons-nous aux clients d'acquiescer nos produits et services ?</i> <i>4. Livraison</i> <i>Comment délivrons-nous notre proposition de valeur aux clients ?</i> <i>5. Service après-vente</i> <i>Comment fournissons-nous un service après-vente ?</i></p>	
<p>Structure de Coûts </p> <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTÔT : <i>Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ?</i> <i>Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?</i></p> <p>EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES <i>Coûts fixes (salaires, locations, services publics)</i> <i>Coûts variables</i> <i>Economies d'échelle</i> <i>Economies de gamme</i></p>		<p>Sources de Revenus </p> <p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre paient-ils actuellement ? Quelle est la fréquence de paiement ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?</p> <p>TYPES <i>Vente de biens</i> <i>Forfait d'utilisation</i> <i>Abonnement</i> <i>Prêt / Location / Crédit-bail</i> <i>Licence</i> <i>Frais de courtage</i> <i>Publicité</i></p> <p>PRIX FIXES <i>Prix listés</i> <i>Dépendant des options du produit</i> <i>Dépendant du segment client</i> <i>Dépendant du volume</i></p> <p>PRIX VARIABLES <i>Négociation (marchandage)</i> <i>Gestion de la rentabilité</i> <i>Marché temps réel</i></p>		

Annexes

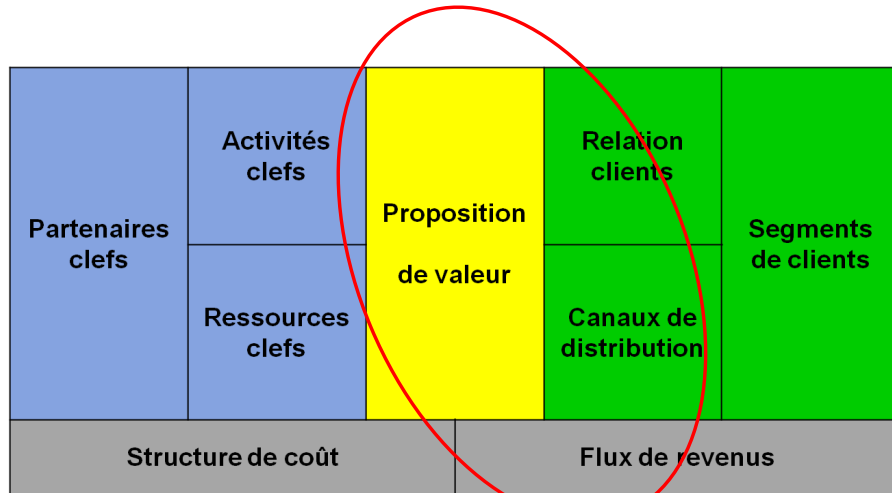
4 illustrations d'exploitation de la matrice d'A. Osterwalder & Y. Pigneur (avec impacts différents sur ses composantes)

1 exemple de matrice d'A. Osterwalder & Y. Pigneur complétée

Exemple 1 : le modèle « imprimante »



Composantes impactées par l'évolution du modèle « imprimante »



Contexte :

- Dans les années 1980, le modèle économique des fabricants d'imprimantes et photocopieuses était essentiellement basé sur la vente de leurs produits
- Ces produits engendraient des marges faibles
→ les marges les plus importantes se trouvaient à l'extrémité de la chaîne de valeur, au niveau des consommables (encre...)

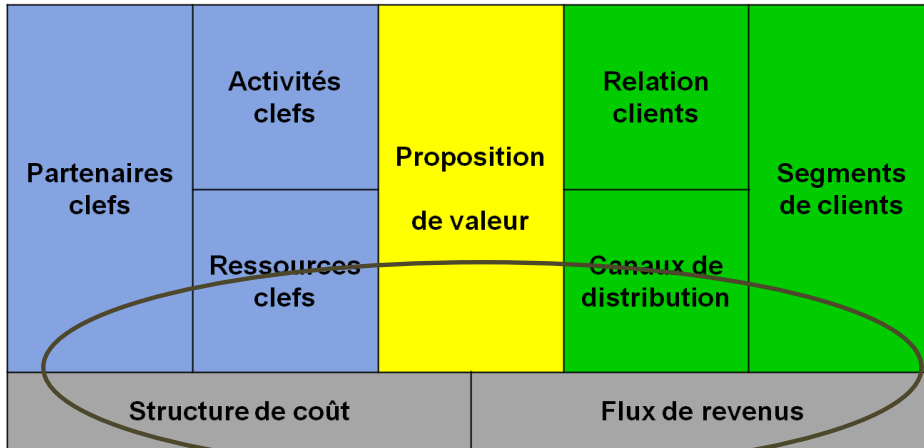
Évolution de la proposition de valeur : **passage de la vente de matériel (imprimantes) vers la vente d'une prestation « clé en main » modifiant la relation clients et les canaux de distribution**

- Un contrat de leasing du matériel sur 5 ans intégrant les consommables et la maintenance /réparation

Stratégie gagnante à plusieurs niveaux pour les fabricants :

- En termes de flux de revenus (chiffre d'affaires, marges...)
- En termes de sécurisation de revenus (location vs. vente)
- En terme d'adéquation entre les évolutions technologiques et le business model
- Évolution du produit (couleur, rapidité, qualité)
→ augmentation des impressions ...et des consommables

Exemple 2 : les modèles « freemium »



Contexte :

- Les business models fondés sur la gratuité se développent notamment autour d'internet et des logiciels et plateforme de services SaaS

Il existe 2 grands modèles freemium :

Composantes impactées dans les modèles « Freemium »

1 - Appâter une clientèle payante au travers d'un service gratuit

La gratuité « limitée » :

- Des services gratuits mais limités
- Paiement pour accéder à l'intégralité du service



La gratuité « ciblée » (ex. les femmes sur certains sites de rencontre) :

- Prestations gratuites pour une catégorie d'utilisateurs

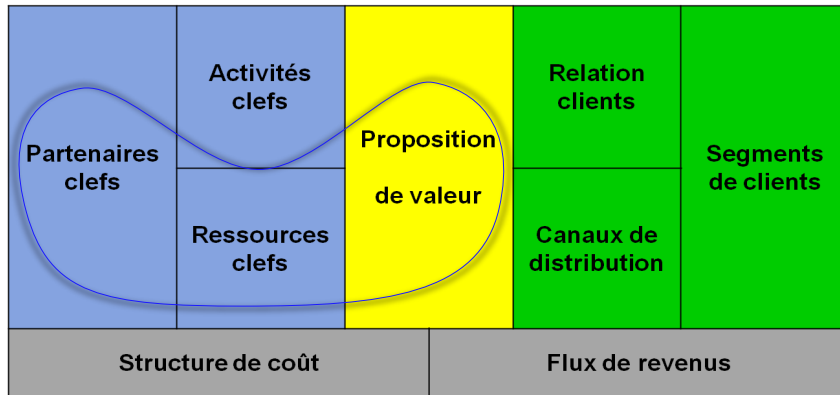
2 – Vente à un tiers de données collectées grâce à l'utilisation d'un service gratuit par de nombreux consommateurs

Vente d'espace publicitaire sur des sites internet



Vente de fichier client, de cookies

Exemple 3 : Réorganisation de la chaîne de valeur



Composantes impactées dans le modèle Iphone & App store

Contexte :

- Élargissement de la chaîne de valeur en valorisant des acteurs périphériques délaissés par la concurrence.
- Il n'existe qu'une lutte entre les concurrents positionnés sur un même maillon mais également entre acteurs positionnés de manière différenciée

Évolution de la proposition de valeur : **Sortir du jeu concurrentiel classique basé sur la chaîne de valeur prédominante**

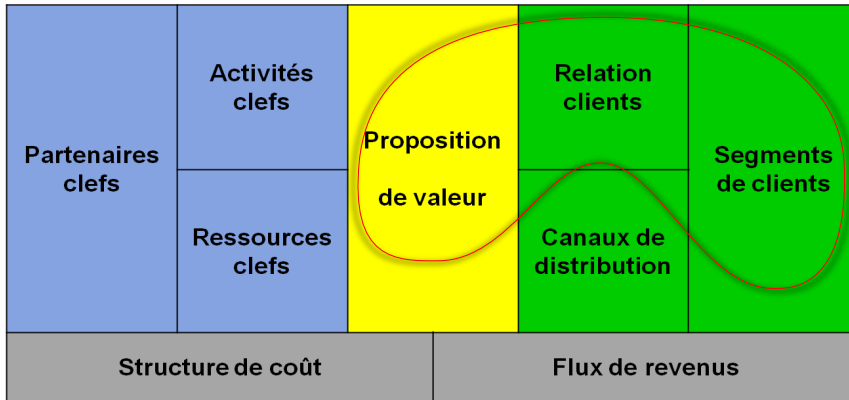
Exemple :



Avec l'App Store, **Apple fait appel à la communauté des développeurs pour enrichir son offre** d'application et ainsi l'attractivité de sa plateforme.

- Apple s'est intéressé à des acteurs plus périphériques (les développeurs) délaissés par les concurrents et s'en fait des alliés
- Objectif de cette alliance : bouleverser le jeu concurrentiel à son avantage en accroissant sa proposition de valeur et bien les moyens d'accéder au marché, tout en minimisant les investissements internes associés.

Exemple 4 : Co-design avec le client



Composantes impactées dans le modèle de co-design avec le client

Contexte :

- Traditionnellement, les entreprises cherchent à maîtriser la proposition de valeur de leur offre en la définissant intégralement en interne en cohérence avec leur stratégie et leur expertise
- Conséquence : la marge d'erreur pour satisfaire les attentes toujours plus exigeantes de clients de mieux en mieux éduqués sont étroites
- Le modèle de la co-création avec le client vise à résoudre cette difficulté

Évolution de la proposition de valeur : **impliquer le client dans les phases amont de la conception du nouveau produit ou service en lui transférant plus ou moins de pouvoir d'action ou de capacité de choix**

L'essentiel consiste à mettre le client en situation d'innover et de capturer ses propositions : **qui d'autre mieux que lui sait quels sont ses besoins ?**

Outils & méthodologies mises en œuvre : concours d'idée, plateformes internet, ateliers avec des utilisateurs dits avancés, gestion de communautés...

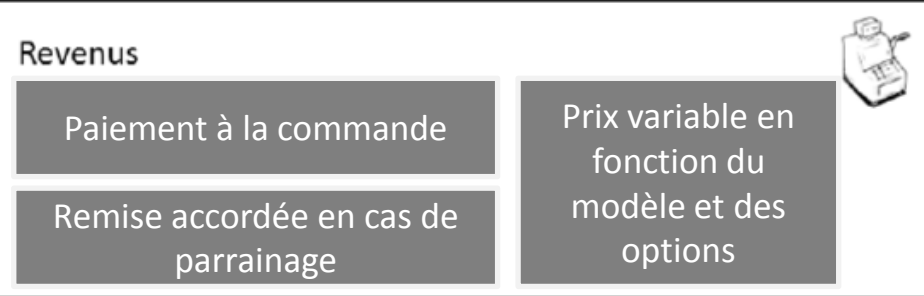
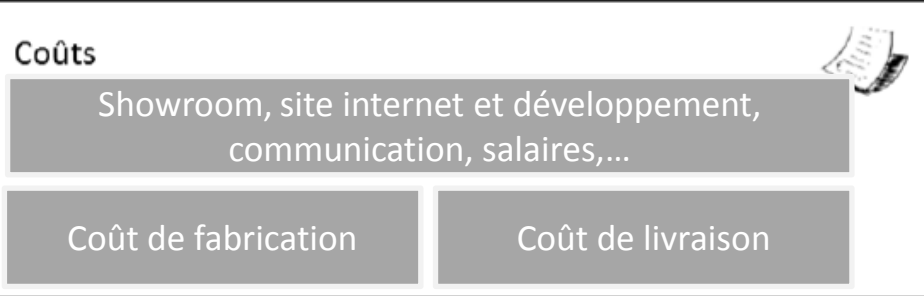
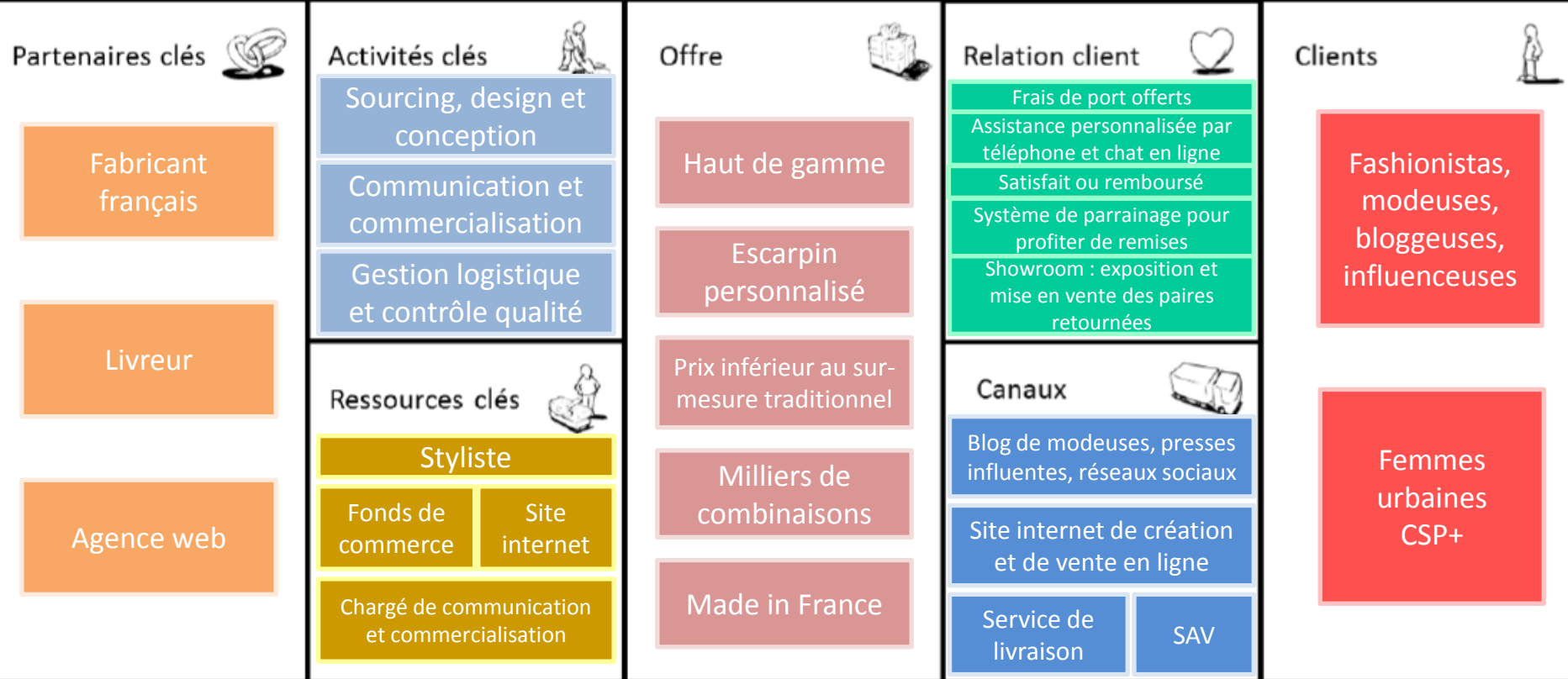
- La Fiat 500 s'est appuyé sur le site www.fiat500.com pour recueillir les préférences des clients. Plus de 500 000 combinaisons étaient accessibles, donnant au client l'impression de faire partie de l'équipe de développement
- La création de meubles ou le design d'objets imprimables en 3D



Quelques autres exemples d'exploitation du business model canvas

- Publicité : les annonceurs financent les supports (sites internet, magazines, journaux).
Exemple : 20 Minutes
- Abonnement : l'entreprise perçoit des revenus à intervalle régulier de ses abonnés.
Exemple : Orange
- Lowcost : une offre préexistante est simplifiée au maximum.
Exemple : RyanAir

Exemple de business model canevas complété



L'Association des Conseils en Innovation (ACI)

- L'ACI représente soixante-dix sociétés de conseil, soit un effectif cumulé de plus de 3 000 salariés
- L'ACI travaille sur l'ensemble des métiers et œuvrent au quotidien auprès de tous les acteurs privés et publics au service de la compétitivité et de l'attractivité des territoires
- L'ACI se caractérise également par la diversité de ses membres qui s'observe au travers de commissions spécialisées dans le conseil en innovation.

La Commission Marketing de l'Innovation (CMI)

- La commission est un lieux de réflexion favorisant les échanges entre les membres sur leurs pratiques professionnelles et l'apport de conseils en marketing de l'innovation
- La commission produit périodiquement des livrables comme la présente fiche pratique sur le domaine du marketing de l'innovation
- La commission assure la promotion auprès des acteurs privés et publics de l'innovation ainsi que par voie de presse

Membres de la Commission

ABSISKEY – www.absiskey.com

ACTEMIS – www.actemis.com

ALCIMED - www.alcimed.com

ALMA CG – www.almacg.com

ARTTIC – www.arttic.eu

BENKEI – www.benkei.fr

CAPITAL HIGH TECH - www.chtech.fr

D&CONSULTANTS - www.DetConsultants.com

EFFICIENCE MARKETING - www.efficience-marketing.com

EFFICIENT INNOVATION – www.efficient-innovation.fr

ELEKTEK CONSEIL & INNOVATIONS - www.elektek.fr

EMOVEO – www.emoveo.fr

ERDYN – www.erdyn.fr

FINOVATIS – www.finovatis.com

FV MARKETING – www.fvmarketing.fr

INNOVATIVE BUSINESS PARTNERS – www.innovative-business.eu

INVOXA – www.invoxa.fr

JULIEN LEBOURGEOIS – www.julienlebourgeois.com

KATALYSE - www.katalyse.com

NEWTON & ASSOCIES – www.newton-associes.com

OPTINNOVE – www.optinnove.fr

QUESTEL – www.questel.com

STRATINNOV – www.stratinnov.com

TECH2MARKET – www.tech2market.fr

TECHNOFI – www.symple.eu

VINCI CONSULTING – www.vinci-consulting.com