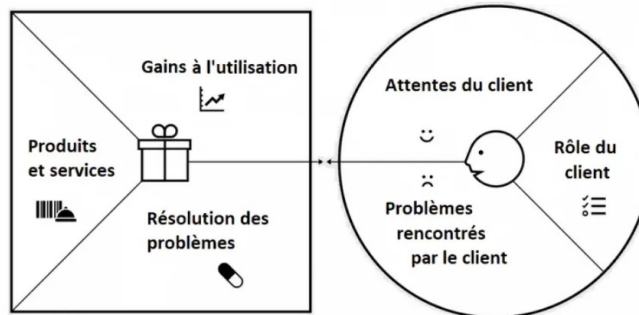


# **Séance n°3**

# Retour sur la deuxième séance

- Ce qui a été vu
  - L'organisation concrète d'une séance de créativité
  - La proposition de valeur
  - Le value proposition canvas



# Programme de la séance

- **Le dossier startup**
  - **Finalisation du dossier des séances 1 et 2**
  - Retour sur la caractérisation de l'innovation
  - Amélioration de l'architecture de valeur
  - Amélioration de la proposition de valeur
  - l'équation de profit
- **L'étude de cas**

# Le dossier startup

- A finaliser ...
  - Élaboration de la séance de créativité
  - Les cibles clients
  - Les résultats de la séance de créativité
  - Le Value Proposition Canvas
  
- À m'envoyer d'ici 30 min au plus tard

# Programme de la séance

- **Le dossier startup**
  - Finalisation du dossier des séances 1 et 2
  - **Retour sur la caractérisation de l'innovation**
  - Amélioration de l'architecture de valeur
  - Amélioration de la proposition de valeur
  - l'équation de profit
- **L'étude de cas**

# La caractérisation de l'innovation

- Maintenant que vous avez identifié votre proposition de valeur et votre cible, vous êtes en mesure de « qualifier l'innovation de votre projet »



# La caractérisation de l'innovation

- Intensité de l'innovation



# La caractérisation de l'innovation

- L'innovation permet de
  - Réduire les coûts : innovation de process
  - Augmenter le CA : innovation de produit
- L'innovation peut être
  - Incrémentale : changement limité par rapport à l'existant, pas de savoir-faire nouveau
  - De rupture (ou radicale) : modifie les références habituelles sur la valeur perçue d'une offre et de son coût et s'accompagne souvent de savoir-faire nouveaux



# La caractérisation de l'innovation



# La caractérisation de l'innovation

- Exemple

## Exemple d'analyse de la nature et de l'intensité d'une innovation : Compte Nickel



Le Compte Nickel permet à chacun de disposer d'un compte de paiement, d'un relevé d'identité bancaire (RIB) et d'une carte de paiement (débit immédiat), sans condition ni dépôt minimum. Ce compte s'ouvre en 5 mn dans un bureau de tabac avec une simple pièce d'identité. Il permet de déposer et retirer de l'argent, faire des virements et des prélèvements, mais n'offre ni découvert, ni chéquier. Son fonctionnement, très peu coûteux, repose sur le web, le téléphone mobile et la capacité technique d'interroger le solde d'un compte en temps réel.

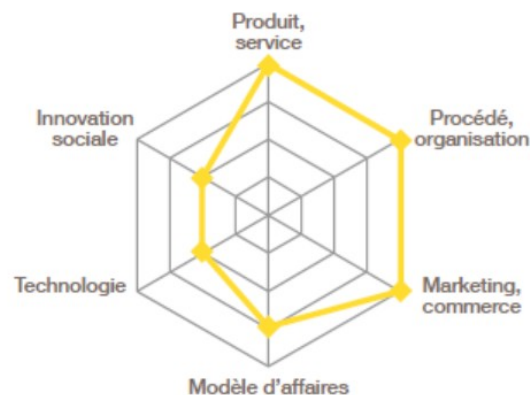
Ce compte sans banque (mais agréé par la Banque de France) s'adresse d'abord à ceux dont les banques ne veulent pas et même aux interdits bancaires. Facile à ouvrir et à clôturer, il peut aussi répondre à des besoins précis : gérer des dépenses communes, payer sur internet, payer à l'étranger sans frais, dédier un compte à ses achats ponctuels, etc.

# La caractérisation de l'innovation

## • Exemple

### En quoi le projet innove-t-il ? .....

- **Produit/Service/Usage :**  
Un compte de paiement sans banque, ouvert en 5 mn, sans condition, sans services additionnels.
- **Procédé, organisation :**  
Ouverture en bureau de tabac avec une carte d'identité (scannée sur une « borne Nickel »). Délivrance immédiate d'une carte et d'un RIB. Dépôt d'argent en ligne ou *via* les bureaux de tabac. Le reste de la gestion est entièrement en ligne.



Note de lecture : l'intensité de l'innovation est analysée sur une échelle de 0 (pas innovant) à 4 (innovation radicale).

- **Marketing, commercialisation :**  
Ouverture du compte et dépôt d'argent dans un réseau de bureaux de tabac partenaires. Un message marketing non stigmatisant pour attirer les exclus : « un compte pour tous » sans condition de revenu ni de patrimoine.
- **Innovation sociale :**  
À l'origine du projet : la volonté des fondateurs de réparer l'injustice sociale que constitue une exclusion bancaire (un des fondateurs était lui-même un exclu bancaire). Le compte Nickel n'exige aucune condition de ressources. L'ouverture d'un compte ne comporte aucun renseignement intrusif sur le passé bancaire du client ou ses habitudes de dépenses.
- **Modèle d'affaires :**  
Des tarifs très bas et standards (abonnement, facturation des dépôts et retraits), aucun produit complémentaire : ni découvert, ni crédit, ni utilisation de la trésorerie des clients. Frais annoncés < 50 €/an, mais cela dépend de l'usage. L'autre partie des revenus provient des commissions de paiement par carte.
- **Technologie :**  
Deux procédés brevetés : la Borne Nickel, qui permet l'authentification des papiers d'identité avec un simple scanner, et la génération du RIB à partir de l'imprimante de factures du terminal de paiement électronique (TPE) du buraliste.

# La caractérisation de l'innovation

- Les 6 typologies d'innovation

## 1. Innovation de produit, de service, d'usage

Le projet introduit-il un nouveau produit ou service, une amélioration significative dans la nature, les fonctions ou dans la manière d'utiliser un produit ou service existant ?

### De quoi parle-t-on ?

Cette catégorie d'innovation s'intéresse d'abord au produit ou au service, du point de vue du client, de l'utilisateur ou de l'utilisateur :

- **un produit ou un service inédit**, qui répond à un besoin non satisfait, résout un problème ou crée un nouveau marché ;
- **un produit ou un service transformé** en termes de fonctions, de performance, de facilité d'usage, de qualité, d'aspect... ;
- **un usage nouveau** d'un produit, d'un service ou d'une technologie existants, qui leur permettent de remplir de nouvelles fonctions, de répondre à d'autres besoins ou de fournir une autre « expérience » à leurs utilisateurs.

# En quoi le projet innove-t-il ?

## INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

## INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Modifie-t-il l'usage d'un produit-service existant ?  
Change-t-il l'expérience vécue par le client ou l'utilisateur ?

● Michel et Augustin\*  
Nouvelles saveurs en nouveaux conditionnements

● Materne  
Compote en sachet

● Éditions volumiques  
Jeux mariant éléments physiques et numériques

● Velov / Velib  
Vélos en libre service

● Steelcase  
Siège de bureau ergonomique adapté aux postures liées à l'usage des nouvelles technologies

● GoPro  
Caméra ultra portable pour sportifs

● Blablacar\*  
Service de covoiturage longue-distance

● leboncoin.fr  
E-commerce entre particuliers

Répond-il à un besoin non satisfait ?

● Neodemia  
Moocs (cours en ligne) d'entreprises

● Urban Potager  
Potager d'intérieur automatisé

● Numa, « Cantines »  
« Tiers-lieux », espaces de co-working

● Compte Nickel\*  
Un compte de paiement sans banque ouvert en 5 minutes

● Sculpteo\* (B2B)  
Service d'impression 3D en ligne

● Ulule\*  
Finance participative

● Le micro-crédit

Résout-il un problème identifié par les clients, utilisateurs ou bénéficiaires ?

● Dyson  
Aspirateur sans sac

● Ecocup\*  
Gobelets personnalisés et consignés pour événements

● Dispositifs médicaux low cost (couveuse, stimulateur cardiaque, prothèses...)

● Les thérapies géniques personnalisées et ciblées

● Seb  
Friteuse « sans huile »

● Ikea  
Meubles en kit

Fait-il potentiellement émerger un nouveau besoin ?

● Withings  
Objets connectés Bien-Être / Santé pour la mesure de paramètres physiologiques

● Arduino™  
Carte électronique « libre » pour faciliter le développement d'objets « intelligents »

● Twitter  
Outil de « microblogage »

● Le Smartphone et les Appstore

● Les réseaux sociaux

# La caractérisation de l'innovation

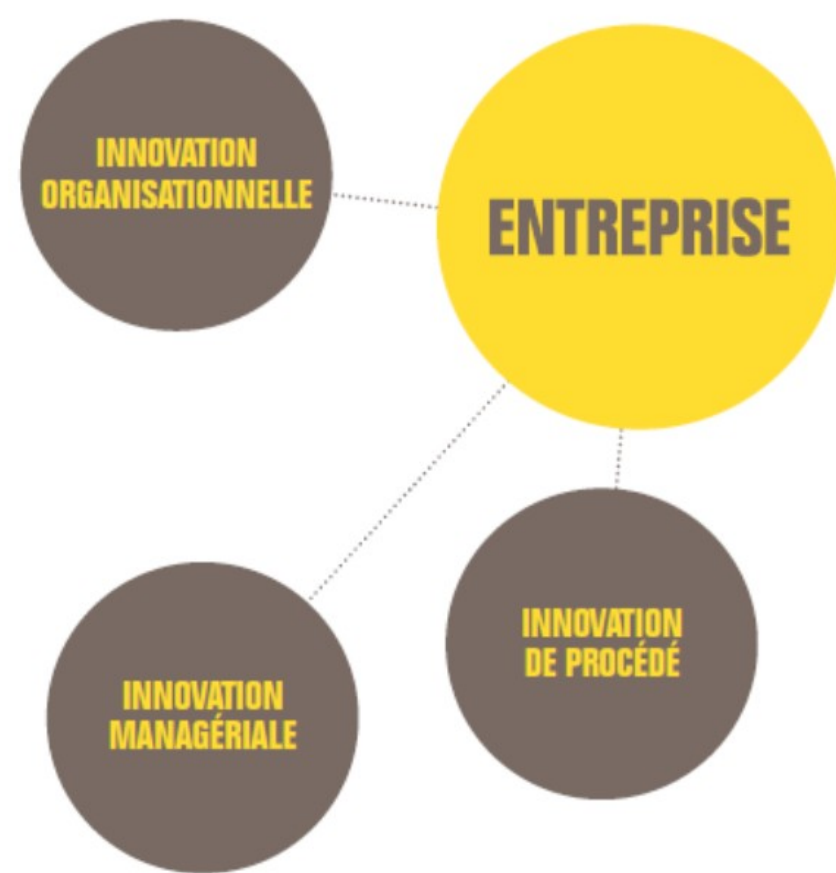
## 2. Innovation de procédé et d'organisation

L'innovation introduit-elle de nouveaux procédés de conception et/ou de production, ou bien des transformations inédites dans l'organisation et le management de l'entreprise, dans ses processus, dans sa logistique ou ses relations fournisseurs ?

### De quoi parle-t-on ?

Cette typologie d'innovation concerne l'entreprise elle-même et la manière dont elle conçoit, produit et gère ses produits et services, à la fois en tant qu'organisation et dans ses relations avec ses fournisseurs et partenaires :

- **l'innovation de procédé (ou de « process »)** s'appuie sur la mise en œuvre d'outils techniques (nouvelles machines, nouvelles technologies, informatique...) pour améliorer la productivité (réduction des coûts et des délais) et la qualité, rendre l'entreprise plus réactive et la production plus personnalisable, réduire la consommation de matières premières et les déchets... ;



- **l'innovation organisationnelle** concerne plutôt les systèmes de gestion (ex. flux tendus, 24/7, gestion des connaissances, de la qualité...), l'organisation du travail (méthodes de travail, organigramme, travail collaboratif, externalisation...) et les relations extérieures de l'entreprise (relations avec les fournisseurs, logisticiens, distributeurs et autres partenaires...). Elle complète souvent l'innovation de procédé (une nouvelle technique s'accompagne d'une réorganisation) mais peut également intervenir seule ;
- **l'innovation managériale** est une forme d'innovation organisationnelle qui se focalise sur la manière dont se distribuent l'information, le pouvoir et le contrôle au sein de l'entreprise.

# En quoi le projet innove-t-il ?

## INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

## INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Introduit-il un nouveau procédé technique ?

**Sineo**  
Nettoyage de voiture 100 % écologique

**Suez Environnement**  
Utilisation de nouvelles techniques de filtration de l'eau

**Téléchirurgie**

**Sculpteo\***  
Service de prototypage rapide à la demande en impression 3D

**Chirurgie non-invasive**

**Usine flexible robotisée**

Transforme-t-il un ou plusieurs processus de conception, production, logistique... ?

**Egencia** (filiale d'Expedia)  
Optimisation des voyages d'affaires

**OutilAcier**  
Négoce technique et distribution écoresponsable d'outillage et de fourniture industrielle

**Zbis\***  
Micro-usine de proximité

**Cisco**  
Entreprise industrielle *fabless* (sans usines)

**Zara**  
Renouvellement continu des collections grâce à une gestion de la chaîne logistique intégrée et flexible

**Télémédecine**

Transforme-t-il la gestion du cycle de vie des produits, des matériaux, des déchets ?

**Stimergy\***  
Plateforme de cloud qui rentabilise la chaleur produite par ses serveurs

**Recommerce Solutions\***  
Reconditionnement d'appareils électroniques mobiles

**« Cradle to cradle »**  
(« berceau au berceau »)  
Economie circulaire, zéro déchet

Change-t-il l'organisation de l'entreprise, du travail, du temps ou des espaces ?

**BlueKiwi**  
(racheté par Atos)  
Réseaux sociaux d'entreprise, travail collaboratif

**Convers**  
Centre d'appels où les salariés choisissent leurs horaires (« temps convenu »)

**Happy.co.uk**  
Auto-organisation des équipes, qui élisent leurs managers

Change-t-il la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs, distributeurs et autres partenaires ?

**Dassault**  
Ingénierie concurrente avec ses fournisseurs sur le Falcon 7

**Sushi Daily\***  
Corner de fabrication et vente de sushi en hypermarché

**Bee Plane**  
Conception d'un avion en mode *open innovation*

**OSVehicle**  
Conception et vente d'automobiles en kit (*open hardware*)

Transforme-t-il le management de l'entreprise ?

**Seb**  
Fab Lab d'entreprise

**Biscuits Poult\***  
Repositionnement de la biscuiterie en donnant de l'autonomie aux salariés

# La caractérisation de l'innovation



## 3. Innovation marketing et commerciale

L'innovation change-t-elle la manière dont le produit ou service est présenté, commercialisé, promu ou tarifé, ou encore la relation client autour du produit ou service ?

### De quoi parle-t-on ?

Cette typologie d'innovation concerne la manière dont le produit ou le service s'adresse au marché et aux clients :

- la **marque**, le **positionnement** marketing et la promotion ;
- le **conditionnement**, le packaging et la présentation ;
- les méthodes, les canaux et les **formes de vente et de distribution** ;
- le **pricing** (niveaux de prix, modèle tarifaire, degré de personnalisation... ) ;
- le contenu, les canaux et la qualité de la **relation client**.

# En quoi le projet innove-t-il ?

## INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

## INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Formule-t-il une proposition nouvelle en terme d'image, de positionnement de l'entreprise ou du produit/service ?

● **Jolis Mômes**  
Boutique hygiène-beauté pour les 0-12 ans

● **Nailmatic**  
1er distributeur automatique de vernis à ongles

● **Michel et Augustin\***  
Marque alimentaire *premium*, au marketing ludique et décalé, en lien avec les clients

● **Carrefour, Décathlon**  
Marques de distributeurs

Change-t-il la manière de faire connaître et de promouvoir le produit/service ?

● **Milka**  
« Le Dernier Carré » opération de marketing émotionnel

● **Ikea**  
Catalogue internet enrichi pour « voir » les meubles chez soi

● **Fitle**  
Cabine d'essayage virtuelle chez soi (avatar 3D)

● **Netflix, Amazon**  
Recommandations personnalisées en fonction des centres d'intérêt

Introduit-il un nouveau conditionnement, un nouveau packaging, une manière neuve de présenter le produit/service ?

● **Amazon Autorip**  
Téléchargement des versions MP3 des CD achetés

● **Daddy**  
Boîte de sucre rose qui « se met au vert » (éco-emballage)

● **ColaLife**  
Kit anti-diarrhéique s'insérant sans perte de place dans des caisses de cola livrées à des populations pauvres

● **OSVehicle**  
Automobile *open source* en kit

● **Auchan**  
Produits en vrac, zéro packaging

Change-t-il la manière dont le produit/service est vendu : canaux, réseaux, méthodes... ?

● **Darty**  
« Magasin connecté » équipé de bornes interactives et de tablettes

● **Sushi Daily\***  
Un bar à sushi en hypermarché

● **La Ruche Qui Dit Oui !\***  
Achats groupés auprès des producteurs

● **Compte Nickel\***  
Ouverture d'un compte de paiement chez son buraliste

● **Voyages-sncf.com**  
« Petits voyages entre amis... » application de social commerce

● **Vente en ligne**  
(année 1990)

Propose-t-il une nouvelle politique tarifaire : niveau de prix, modèle tarifaire, gamme, personnalisation... ?

● **Orchestra**  
Achat de vêtements à bas coût sur abonnement

● **Aviva, AXA**  
Assurance « Pay as you drive » avec boîtier GPS

● **Freemium**  
(jeux vidéo, réseaux sociaux professionnels, sites de news...)

● **Deezer**  
Option « musique » dans les forfaits mobiles

● **20 minutes**  
Média gratuit

Change-t-il la relation entre l'entreprise et ses clients : services, canaux, disponibilité, nature des interactions... ?

● **Crédit Agricole Centre-Est**  
Choisir et évaluer son conseiller bancaire

● **BandSquare\***  
Organiser la relation entre artistes et fans

● **« TrocHeures » Castorama**  
Inviter les clients à partager des heures de bricolage entre eux

● **Auchan « Drive », self scanning...**

# La caractérisation de l'innovation

## 4. Innovation de modèle d'affaires

L'innovation repose-t-elle sur une nouvelle structure des revenus et des coûts pour l'entreprise ?

### De quoi parle-t-on ?

Le modèle d'affaires (ou *business model*) décrit la manière dont l'entreprise gagne de l'argent et s'organise en vue d'une croissance profitable. Il décrit la valeur apportée aux clients, la structure des revenus et des coûts, ainsi que la manière dont elle évolue avec la croissance. Il décrit également la manière dont l'entreprise travaille avec son « écosystème » de fournisseurs, partenaires, clients et autres parties prenantes.

L'innovation de modèle d'affaires prend de multiples formes, que l'on peut schématiquement classer ainsi :

- **se différencier de la concurrence** au travers de sa structure de coûts et de revenus (ex. : *low cost*) ;
- **valoriser de manières différentes les capacités de l'entreprise** (exemple : revendre la chaleur produite par un *data center*) ;
- **associer de manière originale les clients, fournisseurs, distributeurs, prescripteurs** et autres partenaires à la création de valeur.



# En quoi le projet innove-t-il ?

## INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

## INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

Différencie-t-il la structure des revenus ou des coûts de l'entreprise par rapport à ses concurrents ?

● **EcoCup\***  
Verres consignés personnalisés pour événements

● **Salesforce**  
Progiciels de gestion en mode « service »

● **Vente-privée.com**  
Promotions spéciales sur le web à durée limitée

● **Modèles low cost**  
Compte Nickel, BIC, Easyjet ...

● « Modèle Gillette »  
Brader l'équipement, vendre les consommables

Permet-il de valoriser des ressources de l'entreprise, d'identifier de nouvelles sources de revenus, de pénétrer de nouveaux marchés ?

● **Stimergy\***  
Valorisation de la chaleur dégagée par un datacenter

● **Amazon Web Services**  
Valorisation du système d'information de l'entreprise

● **23andMe**  
Tests ADN personnels financés en partie par la revente de données

● **Open innovation**  
« écosystèmes »

Élève-t-il des barrières à l'entrée pour les concurrents, à la sortie pour les clients ?

● **Xerox**  
Vendre des copies, pas des photocopieurs (en *leasing*)

● **Blablacar\***  
L'autopartage comme nouveau mode de transport collectif

● **Apple, iTunes, Apple Store**  
Lier un appareil à une place de marché

Fait-il reposer la réussite de l'entreprise sur la contribution de ses clients et de tiers à la création de valeur ? S'agit-il d'une « plateforme » ?

● **Leetchi\***  
Commissions sur cagnottes et caisses communes

● **leboncoin.fr**  
E-commerce entre particuliers

● **Ulule\***  
Financement participatif

● **Arduino™**  
Carte micro-contrôleur *open source*

● **Google, Facebook, etc.**  
Services gratuits financés par la pub personnalisée

● **Apple et son Appstore**

Permet-il à l'entreprise d'envisager une croissance rapide sans se heurter aux limites habituelles (recrutement, ressources financières...)?

● **La Ruche Qui Dit Oui !\***  
Plate-forme d'échanges directs entre producteurs et « ruches » locales (communautés de consommateurs)

● **OSVehicle**  
Automobile *open source* personnalisable assemblée par les utilisateurs finaux ou des petits garagistes

# La caractérisation de l'innovation

## 5. Innovation technologique

Le projet repose-t-il sur la mise au point et/ou l'intégration d'une technologie nouvelle, ou sur l'avancement significatif de technologies existantes ?

### De quoi parle-t-on ?

Une innovation technologique crée, ou s'appuie sur, une ou plusieurs nouvelle(s) technologie(s) qui, en comparaison des technologies existantes apporte(nt) :

- soit **des performances supérieures** (fonctions, capacités, puissance, rapidité, facilité d'usage...);
- soit **un meilleur rapport entre la performance et divers facteurs** de coût (investissement, utilisation, énergie...);
- soit **des possibilités entièrement nouvelles**.

Elle peut consister en :

- **la mise au point de technologies nouvelles**;
- **l'avancement de technologies existantes**;
- **un assemblage original de technologies** plus ou moins avancées (par exemple la bio-informatique).

L'innovation technologique est souvent issue de la recherche publique et/ou de la R&D d'entreprises. Cependant, la plupart des innovations fondées sur la technologie exigent, pour être adoptées efficacement par leurs clients ou utilisateurs et générer des succès commerciaux et organisationnels, un travail sur l'usage. L'innovation technologique doit donc se compléter d'une innovation de produit/service, de procédé/organisation, de marketing/commercialisation ou de business model : une invention technique sans application n'est pas une innovation.

# En quoi le projet innove-t-il ?

## INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

## INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

L'innovation procure-t-elle une amélioration significative des performances par rapport à l'état de l'art ?

### IRLynx\* ✓

Systèmes optoélectroniques de détection et de caractérisation de l'activité des êtres vivants

### Surgivisio ●

Projet Surgimages-3D\*, système d'imagerie 3D dédié au bloc opératoire et intégré à des technologies de navigation chirurgicale

### Elvesys\* ✓

« Laboratoires sur puce », détectant en moins de 10 minutes la présence d'agents pathogènes dans un échantillon de sang ou de salive

### Rhenovia Pharma\* ●

Timbre transdermique intelligent pour administrer des médicaments

Améliore-t-elle le rapport performance / coût (d'investissement, d'utilisation) ?

### Ergosup\* ✓

Production et stockage d'hydrogène décarboné sous pression

### FROV, filiale d'ACSA ●

Projet Fibre\*, sous-marin de profondeur léger, peu onéreux, facile à mettre en œuvre, télé-opéré depuis la surface

### Adionics\* ✓

Projet Decalao\*, décalinisation d'eau peu coûteuse et peu énergivore pour l'industrie et pour les populations

### Wandercraft\* ●

L'exosquelette qui révolutionnera le quotidien des personnes à mobilité réduite et des personnes âgées

### NawaTechnologies\* ●

Stockage d'énergie (supercondensateurs) intégré à des éléments de structures de véhicules ou de systèmes énergétiques

Résout-elle un problème jusqu'ici insoluble, ouvre-t-elle des possibilités nouvelles ?

### Snips\* ✓

Modélisation prédictive des comportements dans les villes

### Biométhodes\* ●

« Bio-raffinage » de résidus agricoles et forestiers non-alimentaires pour la production de biocarburants et de composés chimiques

### PhageX\* ●

Agents actifs innovants qui éradiquent de façon ciblée les bactéries pathogènes tout en laissant la flore intestinale intacte

### Multiposting ●

Projet SmartSearch\* : intégration de bases de données et d'applications décisionnelles pour concevoir un moteur de recherche pour le recrutement

✓ Technologies nouvelles ou améliorées

● Intégration de technologies

## 6. Innovation sociale

Le projet répond-il à des besoins sociaux non satisfaits ou mal satisfaits ? Crée-t-il de nouvelles relations ou collaborations sociales ?

### De quoi parle-t-on ?

Une innovation sociale est d'abord une innovation au sens du Manuel d'Oslo – elle doit apporter une innovation de produit/service, de procédé/organisation, de marketing/commercialisation ou de modèle d'affaires – mais elle doit y ajouter 2 dimensions :

- **avoir dans sa raison d'être une mission sociale et sociétale :**
  - **répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits**, généralement en direction de populations défavorisées ou vulnérables : exclus, mal logés, migrants, personnes âgées, enfants... ;
  - **répondre à des enjeux sociétaux** en intégrant des dimensions économiques, sociales, environnementales et territoriales : mobilité, logement, cohésion sociale, énergie, recyclage... ;
  - **s'attaquer à des défis systémiques** pour introduire des transformations structurelles, qui impliquent un grand nombre de parties prenantes : développer une économie circulaire, par exemple.

# La caractérisation de l'innovation

- être « sociale » dans sa pratique autant que dans sa mission. En particulier, l'innovation sociale :
  - cherche à **impliquer ses utilisateurs**, bénéficiaires et parties prenantes à toutes les étapes du projet, depuis l'identification du besoin jusqu'aux solutions, en passant par l'évaluation des impacts ;
  - s'attache à **partager la valeur économique** produite avec toute la société plutôt qu'entre les seuls actionnaires et entrepreneurs.

Une innovation sociale peut être portée par tout type d'organisation, qu'il s'agisse d'une association, d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire (Scop, Scic...) ou d'une entreprise classique (SARL, SA...).



# En quoi le projet innove-t-il ?

## INNOVATION INCRÉMENTALE

Améliore l'existant

## INNOVATION RADICALE

Transforme le marché, crée un nouveau marché

### Cherche-t-il à répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits ?

- Solar Ear**  
Appareils auditifs digitaux à batterie solaire fabriqués par des brésiliens malentendants
- Voisin-Age**  
Mettre en relation des habitants d'un quartier avec les personnes âgées en privilégiant la réciprocité des échanges
- Compte Nickel\***  
Ouverture d'un compte de paiement sans condition de ressources

- Micro-crédit**
- Simplon.co**  
Fabrique sociale de développeurs web/mobile à Montreuil
- La Tournée**  
Livraison à domicile de commerçants locaux par des chômeurs de longue durée

### Cherche-t-il à répondre à des enjeux sociétaux ?

- EasyLatrine**  
Urinoirs publics faciles à fabriquer localement et produisant du compost
- Siel Bleu\***  
L'Activité Physique Adaptée (APA) comme méthode de prévention santé et de bien-être

- Recommerce Solutions\***  
Remise à neuf de téléphones en ateliers d'insertion, revendus par les opérateurs
- Zbis\***  
Micro-usine de proximité et Fab Lab
- inControl (UK)**  
Permettre aux bénéficiaires d'aides sociales de gérer eux-mêmes leur budget d'aide

### S'attaque-t-il à des défis systémiques ?

- La Ruche Qui Dit Oui !\***  
Circuit court local, participatif et connecté
- From Waste to Wow!**  
Objets de mode fabriqués à partir des rebuts des créateurs milanais

- Urban Farm Lease**  
Développer l'agriculture urbaine à Bruxelles
- Sol Violette**  
Monnaie complémentaire locale et solidaire
- Commerce équitable**
- Économie circulaire**
- Mozaïk RH**  
Réussir le recrutement des jeunes diplômés des quartiers populaires, issus de la diversité

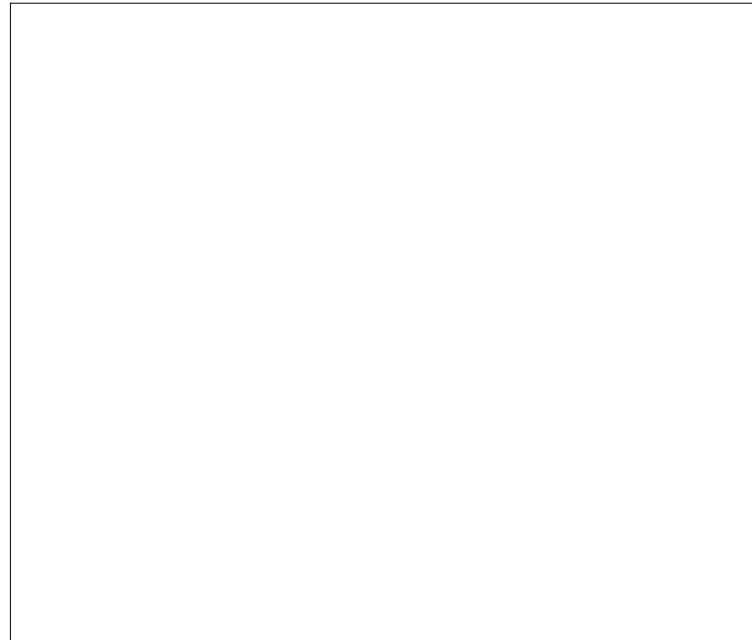
# Travail sur le « dossier startup »

- Compléter le document « cours 3 – le dossier startup » (III.1)

## III. Séance N°3

### III.1 La caractérisation de l'innovation

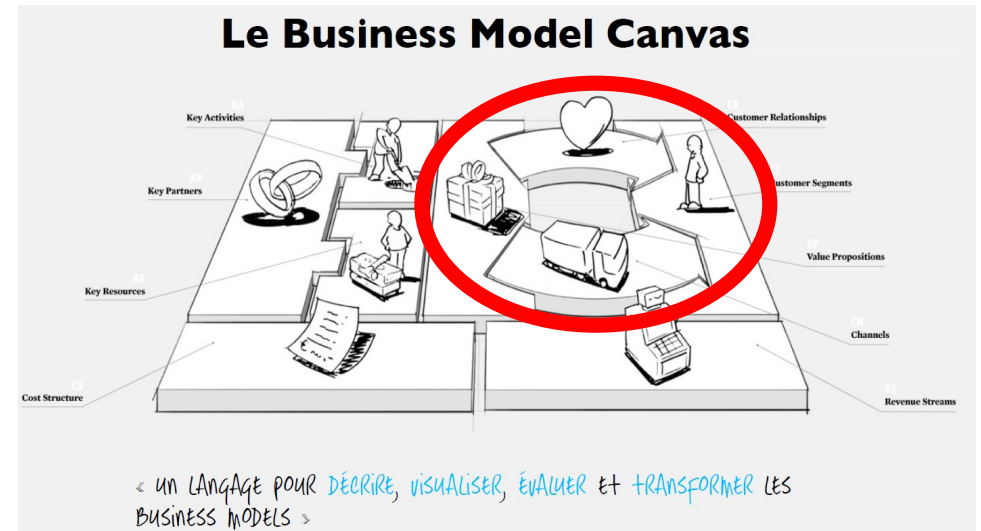
Quel est le niveau de l'innovation sur chacun des axes, expliquer pourquoi ?



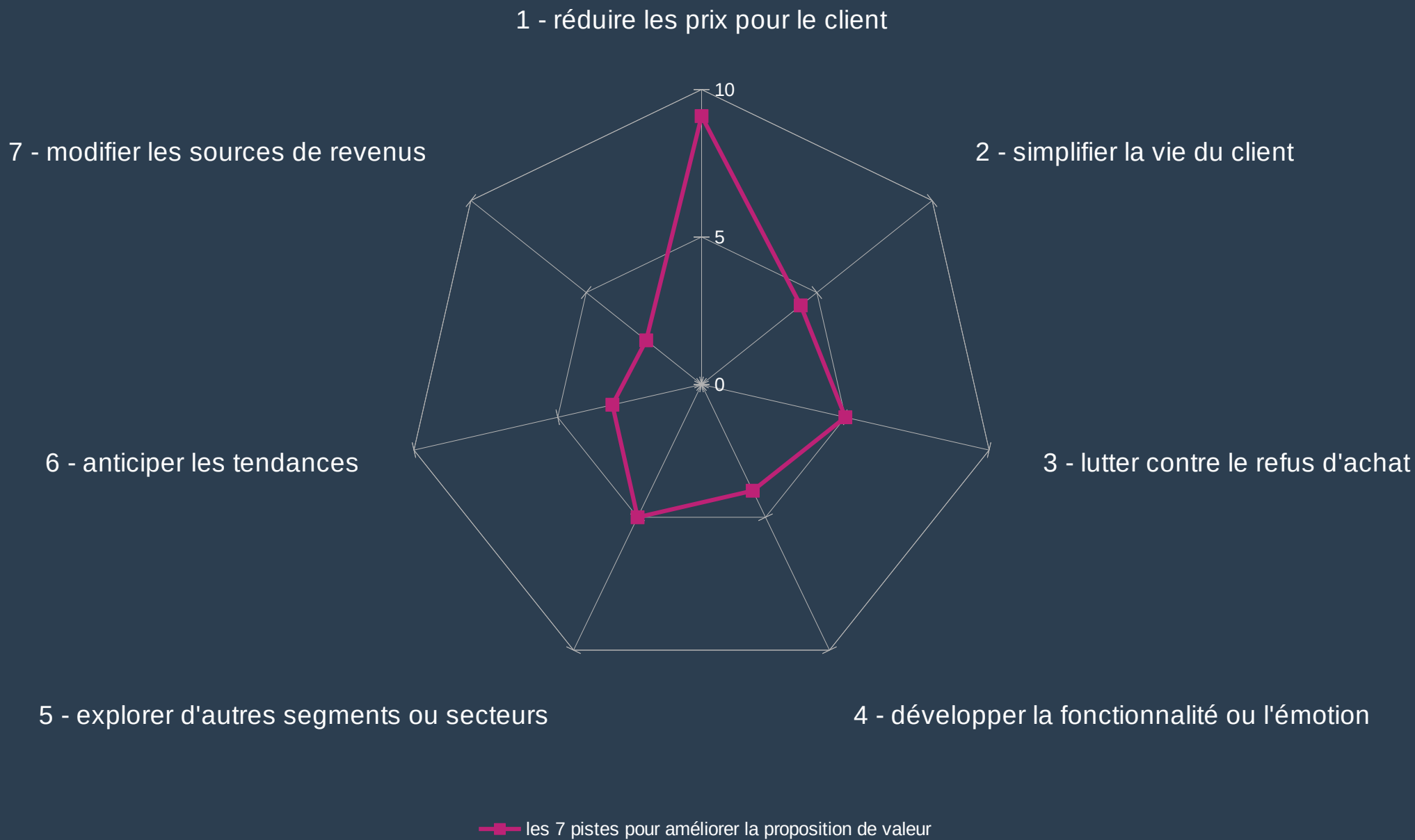
# Business model et innovation

- Le business model est la description des mécanismes permettant à une entreprise de générer des profits. Il s'articule autour de 3 piliers :

- Proposition de valeur
- Architecture de valeur
- Équation de profit



# Améliorer la proposition de valeur



# Piste 1 – réduire les prix

- Réduire le coût, en faisant varier ou non la valeur perçue
  - Pouvez-vous dégrader votre offre pour baisser vos coûts et donc vos prix pour le client ?
    - ex : compagnies aériennes low-cost
  - Pouvez-vous offrir une partie de votre produit / service gratuitement, pour attirer le client ?
    - Ex : leboncoin.fr
  - Qui serait intéressé par la diffusion d'une publicité auprès de vos clients ?
    - Ex : télévisions privées, Google, ...

## Piste 2 – simplifier la vie du client

- Il faut simplifier l'utilisation du produit dans son ensemble, en proposant une solution plus complète (pièces de rechange, maintenance, financement, assurance, ...)
  - Quels sont les produits / services que votre client utilise en complément des vôtres ?
  - Quelles sont les difficultés rencontrées par vos clients dans l'utilisation de vos produits ?
  - Comment pouvez-vous limiter ces difficultés ?

# Piste 3 – lutter contre le refus d'achat

- Des clients potentiel connaissent un produit donné et ses principales caractéristiques mais ne l'achètent pas. Un certain nombre d'obstacles ou de frustrations rendent l'expérience client insatisfaisante et difficile
  - Qu'est-ce qui pousse des clients potentiels à ignorer votre offre ?
  - Dans ce cas, que font ces “non-clients”, vers quoi s'orientent-ils ?
  - Quelles sont les caractéristiques de l'offre qui mécontentent toujours vos clients ?

# Piste 4 – développer la fonctionnalité ou l'émotion

- Certains produits sont surtout fonctionnels (détergents, stations service, distributeurs de boissons, ...), d'autres sont beaucoup plus émotionnels (cosmétiques, automobiles, vêtements, ...). Ces derniers sont liés à l'identité, la quête de sens, la sécurité, ils procurent souvent de la joie ou du plaisir.
- Il s'agit d'aller à contre-courant de ce qui se fait habituellement sur votre secteur : plus d'émotionnel sur votre produit est fonctionnel, et vice-versa.
  - Votre produit est-il surtout émotionnel ou fonctionnel ?
  - Comment lui ajouter une composante d'émotion positive ?
  - Ou bien, comment revenir à ses fonctions de base, en lui retirant sa charge émotionnelle ?

# Piste 5 – explorer d'autres segments ou secteurs

- Il s'agit de chercher des idées dans son propre secteur d'activité mais dans d'autres segments de marché (ex : MamaShelter combine des attributs d'hôtels low-cost et de luxe) ou même en dehors de son propre secteur d'activité.
  - Quels sont les différents segments de votre secteur d'activité ?
  - Quels sont les codes, règles, propositions des autres segments que vous pouvez intégrer à votre proposition de valeur ?
  - De quel autre secteur d'activité pouvez-vous vous inspirer ?

# Piste 6 – anticiper les tendances

- Il s'agit d'intégrer très tôt les tendances sociétales afin de créer des avantages concurrentiels
- Quelles sont les tendances sociétales qui vont affecter vos clients / non-clients ?
- Quelles propositions de valeur pouvez-vous créer en anticipant ces tendances ?
  - Ex : Bring.BUDDY, livraison de colis crowdsourcé. Plusieurs tendances prises en compte : l'équipement en smartphones, la recherche de la réduction de l'impact environnemental, l'engorgement des centres-villes, les communautés sur internet, ...
- Voir diapo suivante pour un exemple de réflexion prospective sur les tendances (Kjaer Global Trends 2020)

# Piste 6 – anticiper les tendances



## THE 4P BUSINESS MODEL

4. SPIRITUAL

### QUALITY OF LIFE



Mindfulness    The Good Life    Happiness Hunting

### UNIVERSAL VALUES



The Big Society    Enoughism    Purpose Driven Leadership

3. EMOTIONAL

### POSITIVE WELLBEING



Active Leisure    Foodie Culture    Health = Wealth

### MEANINGFUL EXPERIENCES



Authentic Storytelling    Cultural Consumption    Inclusive Design    The Real Thing    Collaborative Communities    Intelligent Reduction    Smart Living

### A BETTER WORLD



Betapreneurship    Good Cause    Considered Consumption    One Planet Living

2. SOCIAL

### MULTI-CHANNEL COMMUNICATION



Education 4.0    Cloud Intelligence    Dialogue Driven    The Global Brain

### PATCHWORK SOCIETY



Redefined Families    Free-Range Parents    Female Factor    No Age Society    Global Citizens    Creative Class

### CARING ORGANISATIONS



Lifelong Learning    Work/Life Balance    Social Capital    Brand Engagement

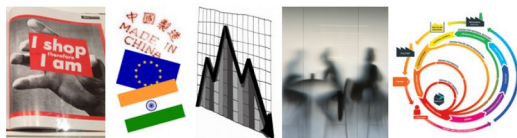
1. SCIENTIFIC

### TECHNOLOGY



Bio Revolution    Clean Tech    Thinking Cities

### ECONOMIC DRIVERS



Resource Shortage    Rising Economies    Turbulent Markets    Innovation Hubs    New Models

### POLITICS & LEGISLATION



Soft Power    Radical Openness    Globalisation    Health Challenges    Public Policies

### ENVIRONMENT



Hyper Urbanisation    Climate Change    Green Growth    Crowded Planet    Bio Diversity

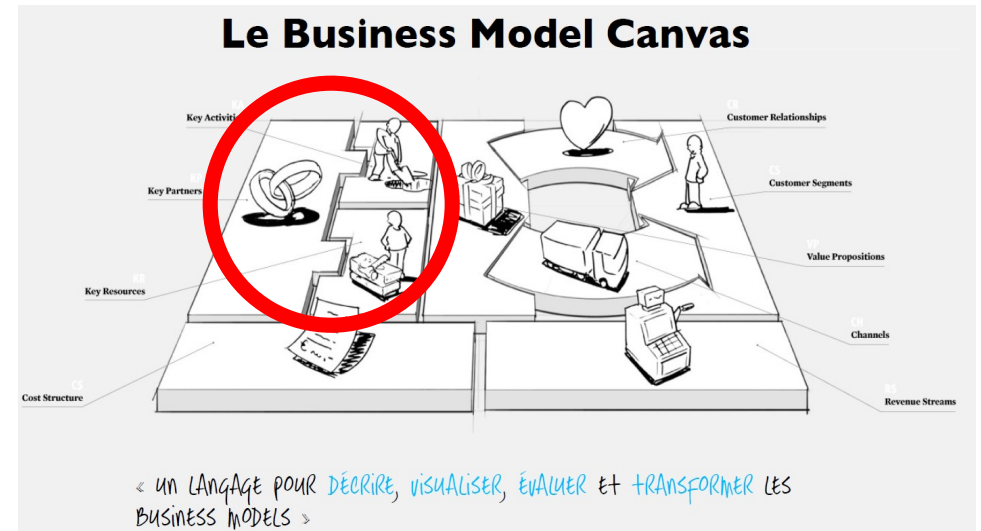
# Piste 7 – modifier les sources de revenus

- Il s'agit de faire payer autrement
  - L'utilisateur : à l'usage, au forfait, via un package, en freemium
  - Un tiers : modèle publicitaire ou participation
  - Sur les économies que fait le client en achetant le produit (% de gains)
  - ...
    - Pouvez-vous facturer différemment vos clients ?
    - Quel tiers a intérêt à financer tout ou partie de votre offre en échange de contreparties ?
    - Votre offre permet-elle à votre client de faire des économies ou de générer des revenus ?

# Business model et innovation

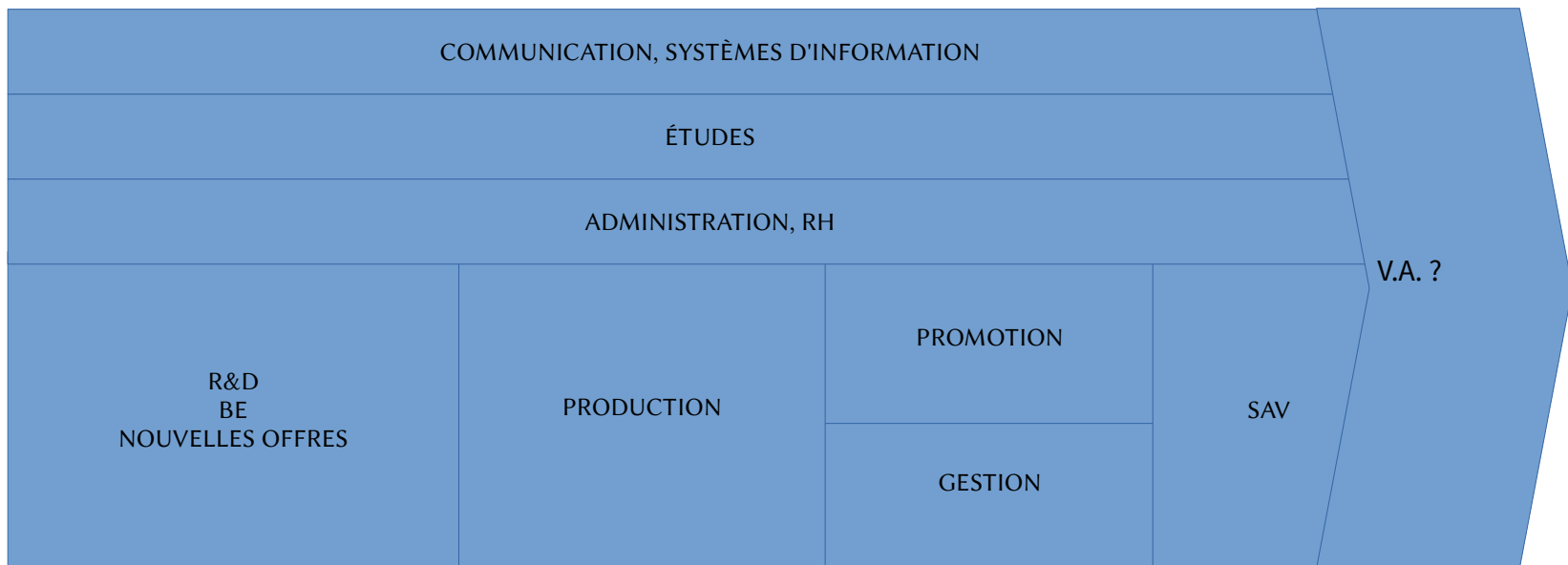
- Le business model est la description des mécanismes permettant à une entreprise de générer des profits. Il s'articule autour de 3 piliers :

- Proposition de valeur
- Architecture de valeur
- Équation de profit

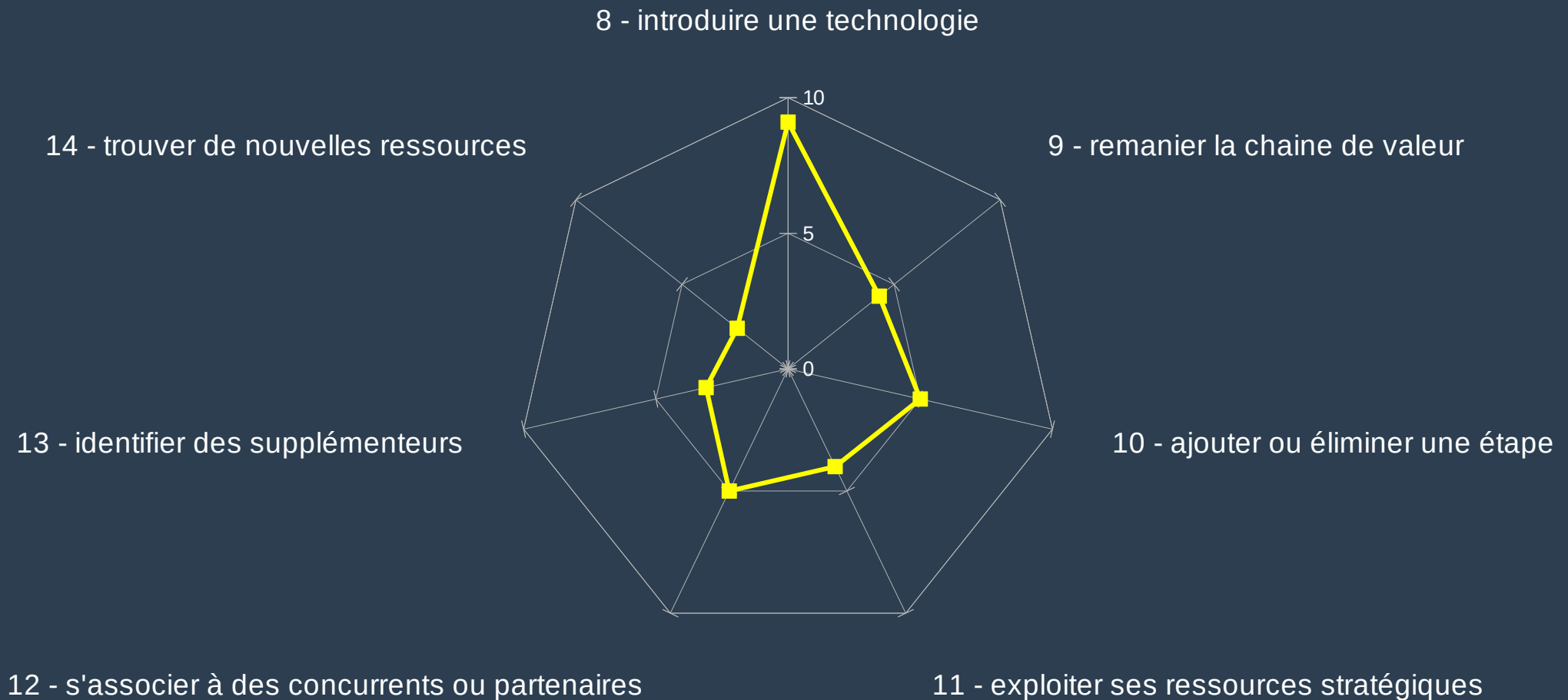


# L'architecture de valeur

- Par exemple :



# Améliorer l'architecture de valeur



# Piste 8 – introduire une technologie

- Identifier ou développer des technologies qui permettent de modifier radicalement l'architecture de valeur
  - Vos clients utilisent-ils une ou plusieurs autres technologies que la vôtre ?
  - Quelles sont les technologies existant dans d'autres secteurs que le vôtre, que vous pourriez utiliser ?

# Piste 9 – remanier une ou plusieurs étapes de la chaîne de valeur

- L'innovation peut passer par le remaniement de certaines étapes de la chaîne de valeur
  - Ex : pour être sur de proposer des pulls avec la couleur à la mode, Benetton teint les pulls tricotés en écru plutôt que les fils
  - Quelles sont les différents étapes / maillons de votre chaîne de valeur ?
  - Pouvez-vous changer ou remanier la façon de mettre en œuvre chaque étape ? (contrats, relations clients / fournisseurs, approvisionnements, ...)

# Piste 10 – éliminer ou ajouter une ou plusieurs étapes à la chaîne

- **Supprimer ou ajouter une étape à la chaîne de valeur (ex : les repas dans les avions) peut impacter la proposition de valeur**
  - En quoi chaque étape de la chaîne de valeur est-elle utile ? Pouvez-vous la supprimer ? Quel sera l'impact en termes de coût et donc de prix ?
  - Pouvez-vous ajouter une étape à la chaîne de valeur ? Quel en sera le résultat ? Apportera-t-elle de la valeur au client ?

# Piste 11 – exploiter ses ressources stratégiques

- Les entreprises développent souvent au fil du temps des compétences, des ressources ou des savoir-faire qu'elles ne pensent pas toujours à valoriser (ex : Rungis a une compétence d'organisation de marché de gros et vend cette expertise partout dans le monde)
  - Quelles sont les ressources et compétences stratégiques de votre entreprise ?
  - Quelles sont les ressources sous-exploitées ? Comment les valoriser d'une autre manière ?
  - Avez-vous des savoir-faire qui pourraient intéresser d'autres entreprises ?

# Piste 12 – s'associer à des concurrents ou partenaires

- L'innovation peut passer par des associations inédites avec des concurrents ou partenaires qui possèdent des ponts forts complémentaires (sur l'offre, géographique, l'accès aux ressources, ...).
  - Qui sont vos concurrents ? Quels sont leurs points forts ? Leurs ressources stratégiques ?
  - En quoi ces avantages ou ressources sont-elles complémentaires des vôtres ?
  - Comment associer vos forces et neutraliser vos points faibles ?

# Piste 13 – identifier des suppléments

- L'offre d'un supplémenteur (ou complémenteur) vient en complément de celle d'une autre entreprise. Il est souvent identifié parmi les offres utilisées par le client en même temps que celle de l'entreprise.
  - Quelles offres sont utilisées par vos clients avant, pendant, après votre offre ?
  - Pouvez-vous intégrer ces offres dans votre proposition de valeur ? Quel serait l'intérêt pour le client ?
  - Quel serait l'intérêt pour l'entreprise fournissant ces offres complémentaires ?

# Piste 14 – trouver de nouvelles ressources

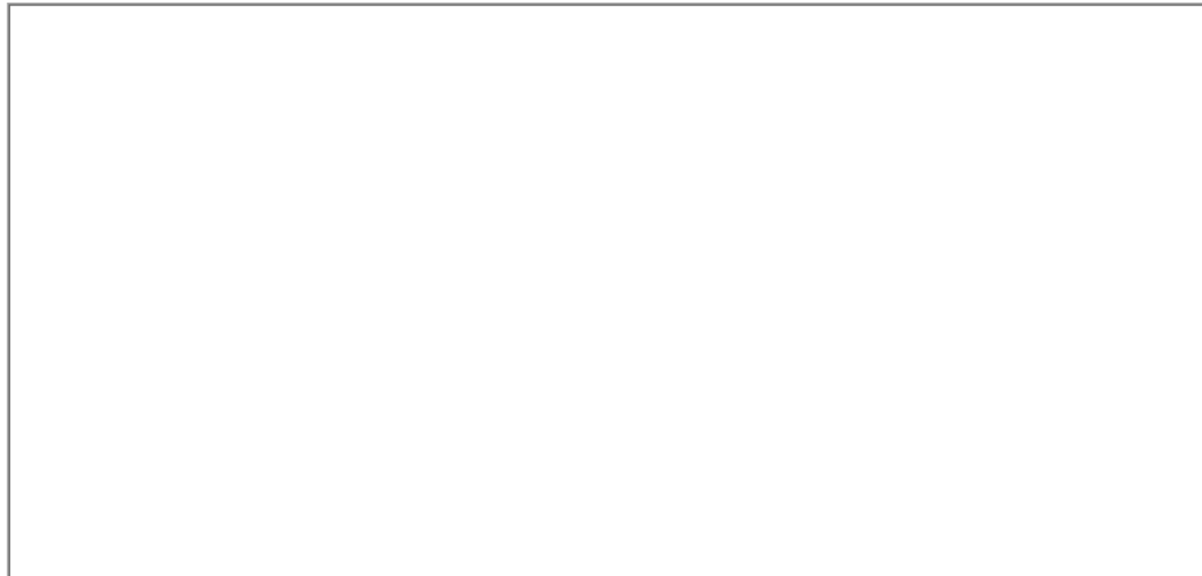
- L'idée est ici d'avoir accès à de nouvelles ressources via le crowdsourcing
  - Financement : kickstarter, kisskissbankbank, indigogo, ...
  - Idées : innocentives, studika, eYaka, TopCoder, ...
  - Comment élargir la base de vos ressources (financières, humaines, matérielles, immatérielles, ...)
  - Que pouvez-vous aller chercher à l'extérieur ?

# Travail sur le « dossier startup »

- Compléter le document « cours 3 – le dossier startup » (III.2 et III.3)

## III.2 L'amélioration de la proposition de valeur

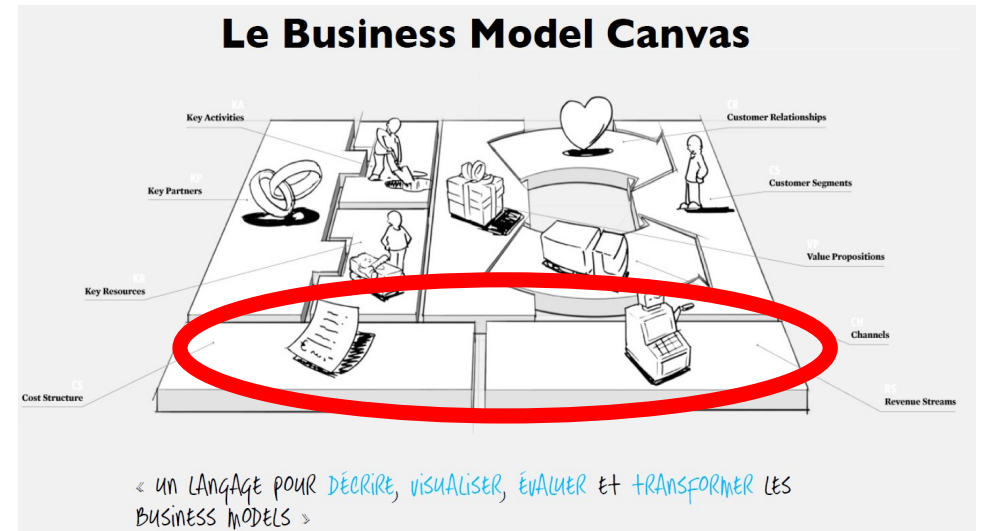
Quelles sont les pistes retenues pour améliorer la proposition de valeur. Décrire les idées retenues.



# Business model et innovation

- Le business model est la description des mécanismes permettant à une entreprise de générer des profits. Il s'articule autour de 3 piliers :

- Proposition de valeur
- Architecture de valeur
- Équation de profit



# L'équation de profit

Pour être profitable, un business model doit être cohérent entre :

- Le CA <= proposition de valeur
- La structure de coûts et les capitaux engagés <= architecture de la valeur

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Résultat opérationnel}}{\text{Capitaux employés}}$$

$$\text{ROCE} = \frac{\text{CA} - \text{Coûts}}{\text{Immobilisations} + \text{BFR}}$$

$$\text{ROCE} = \text{Marge opérationnelle} \times \text{Rotation des capitaux}$$

The diagram illustrates the decomposition of ROCE into two components: Marge opérationnelle and Rotation des capitaux. The Marge opérationnelle is represented by a triangle containing the fraction  $\frac{RO}{CA}$ . The Rotation des capitaux is represented by a triangle containing the fraction  $\frac{CA}{CE}$ .

## Améliorer le ROCE =

- Augmenter le CA
- Baisser les coûts
- Réduire les immobilisations
- Diminuer le BFR
- Améliorer la marge opérationnelle
- Augmenter la rotation des capitaux

# L'équation de profit

- $ROCE = [RO/CA] \times [CA/CE]$   
 $= [CA - Coûts] / [Immo + BFR]$
- Exemple blablacar

ROCE =

CA	Coûts
* commission d'environ 10% sur tous les trajets * taux de désistement très faible (<4%) * volume tiré par le succès de l'offre et l'eupéanisation du modèle	* essentiellement le fonctionnement du site
-	
Immobilisations	<u>BFR</u>
* conception et développement du site internet	* paiement à l'avance
+	

# Travail sur le « dossier startup »

- Compléter le document « cours 3 – le dossier startup » (III.4)

## III.4 L'équation de profit

CA :

Coûts :

Immobilisations :

BFR :

# Rappel sur l'étude de cas

- À m'envoyer avant le 31/12/2019 (s'inspirer par exemple de [l'article ici](#) en faisant encore mieux)
- Le support à utiliser est téléchargeable [ici](#)
- Les meilleurs « études de cas » seront publiées sur « les Cahiers de l'Innovation »