



Presses universitaires de Grenoble
CS 50040 – 38044 Grenoble cedex 9
Tel : 04 76 82 56 52
pug@pug.fr

DOSSIER DE PRÉSENTATION



BUSINESS MODELS DANS L'INNOVATION Pratiques et méthodes

Sous la direction de Valérie Chanal

Fiche technique :

224 pages
Format : 16 x 24 cm
ISBN : 978-2-7061-1657-5
Prix public TTC : 19,95 €



BUSINESS MODELS DANS L'INNOVATION **Pratiques et méthodes**

L'innovation technologique, qu'elle soit conduite par des start-ups ou par de grandes entreprises, n'est plus une condition suffisante de la création de valeur. Créer de la valeur sur des marchés nouveaux nécessite le plus souvent de repenser l'organisation de l'entreprise, ses partenariats stratégiques, ses modèles de revenus, autrement dit, son business model.

Cet ouvrage se veut un guide pour les porteurs de projets d'innovation en leur fournissant des outils de compréhension et d'analyse de la dimension stratégique de leur projet. Les études de cas présentées sont le fruit d'une collaboration étroite entre les porteurs de chacun des projets et des chercheurs en management de l'innovation reconnus.

Au travers de ces cas, trois grandes problématiques sont abordées : l'identification des sources de valeur chez les clients potentiels, la position que l'entreprise pourra prendre dans son écosystème et enfin l'évolution des business models dans le temps. Sur chacun des cas, le lecteur aura accès à une compréhension fine des problèmes stratégiques posés par l'innovation ainsi que des outils de management mis en œuvre pour aider à réfléchir et à agir.

Parution le 31 mars 2011

Une version anglaise est disponible au format numérique.

La collection « Management et innovation »

La collection « Management et innovation » propose des ouvrages de réflexion ou d'enseignement innovants ou mettant en œuvre une approche innovante dans des domaines variés : comptabilité, gestion, contrôle de gestion, stratégie, finance, management, communication, droit de l'entreprise et ressources humaines.

Elle met en avant l'expertise acquise en termes de management de la technologie et de l'innovation et aborde des thèmes qui interviennent sur deux aspects fondamentaux de l'entreprise :

- l'intégration des technologies dans l'organisation de l'entreprise pour créer de la valeur,
- le management de l'innovation pour rendre l'entreprise compétitive et pérenne.

Écrits par des enseignants de grandes écoles, des universitaires ou des professionnels spécialistes, les ouvrages de cette collection sont des outils conceptuels rigoureux destinés à la formation initiale des futurs cadres d'entreprise comme à la formation continue des managers.

*La direction de la collection est assurée par **Loïck Roche**, directeur général adjoint de Grenoble école de management (GEM) depuis 2002, directeur de la pédagogie et directeur de la recherche depuis 2001, professeur et conférencier depuis 1995 après avoir été dirigeant d'un cabinet conseil, spécialiste du management, du bien-être et de la performance.*

Le contacter : loick.roche@grenoble-em.com

COMITÉ SCIENTIFIQUE

- Michel Albouy (Université Pierre-Mendès-France, Grenoble)
- Gilles Arnaud (Toulouse Business School)
- Ignace de Beelde (Université de Gand)
- Pascal Brassier (ESC Clermont-Ferrand)
- Georges Haour (IMD)
- Annie Munos (Euromed)
- Jean-Marie Peretti (ESSEC)
- Georges Trepo (HEC)

DANS LA MÊME COLLECTION :

Innovations comptables internationales et analyse des états financiers

de Nacer-Eddine SADI

Parution en septembre 2011

LA DIRECTRICE DE L'OUVRAGE

Valérie Chanal est professeur de management stratégique à l'Institut d'études politiques de Grenoble et membre du laboratoire PACTE. Elle a dirigé pendant quatre ans l'équipe de recherche technologique Umanlab. Ses travaux portent sur le management de l'innovation d'exploration, l'innovation ouverte et la mise en récit de la stratégie.

LES CONTRIBUTEURS

Sigmund Akselsen est chargé de recherche en matière scientifique au sein de la société Telenor Corporate Development (Tromsø, Norvège). Il est titulaire d'un doctorat en informatique obtenu à l'université de Tromsø. Ses travaux de recherche portent tout particulièrement sur les communications entre machines ou objets et sur les applications des objets communicants dans les activités de services, en situation de mobilité.

Sylvie Blanco est professeur à Grenoble École de Management depuis 2001. Auparavant elle a été consultante dans les industries de haute technologie. Elle dirige des recherches collaboratives avec des entreprises et des institutions territoriales. Sur cette base, elle anime des séminaires de formation pour des managers, dans le domaine du management de la technologie et de l'innovation avec un accent particulier sur l'innovation radicale dans les entreprises.

Marie-Laurence Caron-Fasan est maître de conférences à l'Institut d'administration des entreprises de Grenoble et chercheur au laboratoire CERAG de l'université de Grenoble. Elle mène depuis plusieurs années des recherches sur le thème de l'anticipation ce qui la conduit à travailler dans le domaine de la veille stratégique et celui des business models innovants issus du web 2.0. Ses recherches actuelles portent sur l'étude des pratiques de la veille stratégique orientée développement durable dans l'organisation des chaînes logistiques.

Bernard Cartoux a réalisé plus de 17 projets chez Schneider Electric en tant que chef de projet ou responsable marketing. Il est actuellement directeur de l'innovation sur les plateaux d'innovations par l'usage, lieux sur lesquels il anime les équipes et crée les outils et démarches utiles à une meilleure efficacité du processus d'innovation. Il s'intéresse particulièrement à la valorisation des inventions et à la co-innovation.

Bérandère Deschamps est maître de conférences à l'Institut d'administration des entreprises de

Grenoble, responsable du master Entrepreneuriat. Elle est chercheur au laboratoire CERAG de l'université de Grenoble où elle mène des recherches dans le champ de l'entrepreneuriat : reprise d'entreprise, profil d'entrepreneur, transmissions familiales et accompagnement de l'entrepreneur.

Markus Eurich est chercheur au Centre de recherche de la société SAP (Zürich, Suisse) ainsi qu'au Swiss Federal Institute of Technology de Zürich. Ses recherches portent sur la conception des business models des innovations dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il a contribué au projet européen de recherche SENSEI (« Real World Dimension of the Network of the Future »), projet dans lequel il pilote la partie qui concerne la configuration des futurs modèles d'affaires.

Jean-Marc Francony est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication au département de sociologie de l'université de Grenoble. Il est chercheur au laboratoire PACTE. Il conduit depuis plusieurs années des recherches dans le domaine de l'usage des technologies numériques d'information et de communication. Dans le cadre de l'équipe Umanlab, il s'est engagé de manière active dans le développement technologique de la société Predictys.

Yukiko Fujimoto est diplômée du master en Management technologique et innovation de Grenoble École de Management. Elle est aujourd'hui manager marketing chez Microoled. Elle a auparavant acquis une formation linguistique et affaires au Japon avant de rejoindre la France où elle a notamment contribué au développement commercial de start-ups en direction du Japon.

Gilles Garel est professeur titulaire de la chaire de gestion de l'innovation au Conservatoire national des arts et métiers et professeur à l'École polytechnique au département HSS. En relation avec des entreprises, il mène des recherches en management de l'innovation et de projet depuis le début

des années 1990. Il a été professeur invité à l'université d'Ottawa en 2004/2005.

Caroline Gauthier est professeur de marketing à Grenoble École de Management. Ses recherches portent sur la mise en oeuvre de l'innovation durable dans l'organisation. Docteur en Économie de l'université de Toulouse et de University College of London, HDR en Sciences de gestion, elle a récemment reçu le Prix de l'Académie des Sciences Commerciales pour sa participation à l'ouvrage *Le développement durable au sein de l'entreprise*. Elle participe également au groupe de recherche de Grenoble École de Management sur l'émergence des nanotechnologies.

Corine Genet est professeur à Grenoble École de Management où elle enseigne la stratégie des entreprises de biotechnologie et le management de l'innovation depuis septembre 2002. Elle est titulaire d'un doctorat en Sciences économiques et sociales de l'université Pierre-Mendès-France de Grenoble. Ses travaux de recherche s'attachent aux modalités d'organisation du transfert de technologie et de la gestion de l'innovation dans les industries émergentes telles que les biotechnologies et les nanotechnologies.

Jean-Luc Giannelloni est professeur à l'Institut de management de l'université de Savoie où il enseigne principalement le marketing. Il est chercheur au laboratoire IREGE, qu'il a dirigé de 2004 à 2008 et dont il anime toujours le pôle «Territoire, tourisme et développement». Ses recherches récentes portent sur l'expérience de la consommation touristique et sur les comportements écologiquement responsables. Il est coauteur de deux ouvrages sur les études marketing.

Meyer Haggège est doctorant en Sciences de gestion à l'université Pierre-Mendès-France de Grenoble et membre du laboratoire PACTE. Sa thèse, qui porte sur l'exploration de business models, est financée par le cluster «Gestion et organisation des systèmes de production et de l'innovation» de la région Rhône-Alpes.

Jean-Paul Laurencin, HDR en Économie, chercheur au CNRS, a mené des travaux sur le couplage des politiques industrielles et de concurrence dans le contexte de la création de l'euro. Ses recherches ont ensuite porté sur l'implantation des entreprises et le lien entre localisation et compétitivité. De 2002 à 2008, il a représenté l'université Pierre-Mendès-France dans l'association en charge de l'incubateur GR.A.IN de Grenoble et dans le consortium GRAVIT, ceci dans le cadre de sa mission pour l'UPMF dans le domaine de l'innovation et de la valorisation éco-

nomique dans les sciences humaines et sociales.

Olivier Lavoisy est chercheur associé au laboratoire PACTE. Il est diplômé de l'École d'ingénieur en génie industriel de Grenoble et titulaire d'une thèse de sociologie sur l'histoire du graphisme technique comme outil de coordination. Il a principalement travaillé ces dernières années au sein de l'équipe Umanlab sur le développement des business models. Son site web est <http://lavoisy.eu>.

Daniel Llerena est maître de conférences en économie, HDR, à l'université Pierre-Mendès-France de Grenoble. Il dirige actuellement plusieurs projets de recherche dans le cadre de la Structure fédérative de recherche «Innovation, Connaissance et Société». Ses centres d'intérêt portent sur le pilotage des filières de production, le comportement des consommateurs et l'économie expérimentale. Il développe de nouvelles méthodes d'observation pour explorer la perception et les consentements à payer des consommateurs pour de nouveaux produits.

Vincent Mangematin est professeur et conseiller scientifique à Grenoble École de Management. Ses principaux centres d'intérêt ont trait à l'innovation, l'évolution des business models et aux institutions concernées par les innovations. Ses analyses portent sur les dynamiques de l'innovation dans différentes industries: nanotechnologies, biotechnologies, industries et activités culturelles. Il a publié plus de 40 articles dans des revues majeures telles que *Research Policy*, *International Journal of Technology Management* ou *Long Range Planning*.

Romain Parent est titulaire d'un master en Management de l'innovation de l'université de Grenoble. Il a co-fondé *Sportganizer.com*, une plateforme web pour les associations sportives. Ses principaux centres d'intérêt concernent l'évolution des business models sur le web ainsi que les marchés bifaces, thème développé sur son blog www.site-communautaire.bogspot.com. Il est également consultant en stratégie pour les activités du Web 2.0.

Nathalie Quinette est présidente et cofondatrice de la société *Predictys*. Diplômée de l'École de management de Lyon, elle a travaillé treize ans chez *Hewlett Packard* où elle a notamment été directrice du programme e-CRM grand public pour l'Europe. En 2007, elle a créé *Predictys* avec *Mathieu Morel* et *Johan Salvatori*, précédemment fondateurs de *MS-One*, société spécialisée dans le web marketing.

Gilles Roehrich, est professeur de marketing à l'IAE (institut d'administration des entreprises) de Grenoble et membre du laboratoire CERAG de l'université de Grenoble. Ses recherches portent principalement

sur le marketing des nouveaux produits et sur les mécanismes de l'achat ou du non-achat de ces produits par les consommateurs. Il est actuellement responsable du master Management de l'innovation de l'Institut d'administration des entreprises de Grenoble.

Tristan Rousselle a obtenu un doctorat en biologie cellulaire à l'Institut de biologie structurale de Grenoble. Fin 2000 il co-fonde Protein Expert qui deviendra PX'Therapeutics, dont il est le président-directeur général. En 2004, PX'Therapeutics étend son offre en bioproduction de protéines thérapeutiques pour les essais précliniques et cliniques. Depuis 2007, PX offre en plus une expertise dans le développement des anticorps monoclonaux. L'entreprise a aujourd'hui plus de 50 employés. Tristan Rousselle est également administrateur du pôle de compétitivité mondial «Lyon Biopôle».

Valérie Roux-Jallet est docteur-ingénieur en biomatériaux. Après douze années de recherche industrielle sur les biomatériaux dans le contexte international, elle s'oriente vers le marketing de produits innovants. Après un master spécialisé en Management technologie et innovation elle décide de co-fonder la start-up Eveon, axée sur la conception de dispositifs d'injection de médicaments innovants. Ses travaux de recherche portent sur trois dispositifs médicaux mis sur le marché et ont débouché sur cinq brevets, sept publications et vingt communications internationales.

Valérie Sabatier est docteur en sciences de gestion et chercheur en management stratégique au laboratoire GAEL de l'université de Grenoble. Elle est enseignante à Grenoble École de Management, en charge des programmes de «Doctorate in Business Administration» aux États-Unis et en Suisse. Ses recherches ont trait principalement à la question du cycle de vie des activités industrielles et de la stratégie des entreprises dans le domaine pharmaceutique.

Dominique Socquet est diplômé de Grenoble École Management. Il a occupé plusieurs postes en tant que responsable marketing ou «business development» dans différentes activités basse et moyenne tension de Schneider Electric. Il est actuellement Responsable marketing et innovation dans ces domaines industriels.

Frédéric Touvard a passé quinze ans dans le groupe Air Liquide, en charge du développement de nouvelles technologies (piles à combustible), et ceci à travers des formes d'organisation innovantes sur des nouveaux marchés. Il coordonne également pour Air Liquide le programme Recherche

et Développement (R&D) à combustible dans le contexte international. Il est aujourd'hui coach et consultant, fondateur et dirigeant du cabinet Centaury spécialisé dans l'innovation.

Pål Ytterstad est Conseiller scientifique au sein de la société Telenor Corporate Development (Tromsø, Norvège). Il est titulaire d'un master en Telecommunications de la Norwegian Technical University de Trondheim (Norvège). Ses principaux centres d'intérêt concernent les communications entre machines ou objets ainsi que l'évolution des business models dans l'industrie des télécommunications.

Préface
INNOVER : UN MUST POUR
UNE CROISSANCE RENTABLE
DANS UN ENVIRONNEMENT
CONCURRENTIEL GLOBAL

Dans un environnement économique qui se globalise et se complexifie, les entreprises qui recherchent une croissance rentable et durable doivent constamment inventer de nouveaux avantages concurrentiels. C'est l'innovation qui est source de différenciation, et c'est cette différenciation qui construit le succès dans la durée.

L'innovation possède de multiples facettes, souvent sous-estimées, qui ne se limitent pas à l'innovation technologique et à la R&D.

L'innovation technologique peut bien sûr aboutir à des réalisations remarquables, comme les énergies renouvelables qui permettent de produire une électricité plus verte ou les biotechnologies qui amènent de nouveaux traitements médicaux. Elle peut être aussi un vrai moteur de performance, par exemple en abaissant le coût des appareils photos numériques ou en réduisant les coûts de logistique grâce à de nouveaux logiciels d'ERP.

Mais l'innovation, ce sont aussi les gens et comment ils collaborent. Ce sont les clients et comment on construit des relations durables avec eux. Ce sont les sites industriels et comment ils améliorent et partagent leurs processus. Et bien sûr, ce sont aussi les équipes de R&D et leurs méthodes pour inventer des technologies, des produits ou des solutions à la fois innovants et créateurs de valeur.

Tous ces éléments, si essentiels dans la transformation de l'innovation technologique en valeur, doivent être combinés au sein d'un business model.

Le business model, c'est la traduction pragmatique de l'ambition de l'entreprise et de sa stratégie pour l'atteindre. Il permet d'assurer que l'innovation apporte de la valeur à l'entreprise, à ses employés, à ses clients et partenaires, ainsi qu'à toutes ses communautés et à l'environnement.

Cet ouvrage passionnant explore le lien entre l'innovation et les business models dans des situations variées, allant des marchés émergents aux marchés plus mûrs, des technologies embryonnaires aux solutions éprouvées. À chaque fois, les auteurs combinent exemples de la vie des affaires et théories du management, nous offrant ainsi une ouverture sur de nouveaux points de vue.

L'innovation est un sujet fascinant. Il n'existe pas de recette universelle. L'innovation se construit sur l'expérience et l'expérimentation, sur les succès et les échecs. Elle est le fait d'équipes talentueuses et pragmatiques, capables d'appliquer ce qui marche à de nouveaux contextes ou d'utiliser de nouvelles technologies pour répondre à des besoins jusqu'ici insoupçonnés, créant toujours plus de valeur grâce à leur touche personnelle et originale.

Ce livre sera certainement d'une grande utilité pour tous les entrepreneurs et « intrapreneurs » sur le chemin de l'innovation. Bonne et fructueuse lecture !

13

14

→ Philippe Delorme
Executive Vice President, Strategy & Innovation, Schneider Electric

Introduction

POURQUOI IL FAUT REPENSER LES BUSINESS MODELS DES INNOVATIONS

→ Valérie Chanal

Apple, Google, Amazon : ces géants de l'informatique et de l'Internet sont souvent cités comme les nouvelles figures emblématiques de l'innovation aujourd'hui. On salue leur capacité à associer l'innovation technologique, le design, une marque forte, l'innovation de process, de service, et surtout, un business model innovant. La vision classique d'un processus d'innovation linéaire, qu'il soit tiré par les besoins du marché (*market pull*), ou poussé par les avancées technologiques (*technology push*), cède désormais la place à une vision plus systémique, où c'est tout un écosystème d'affaires qui soutient l'émergence et la diffusion de propositions de valeur originales.

Appliquée à l'innovation, la notion de business model permet de décrire comment une entreprise crée de la valeur avec une innovation, généralement en interaction avec d'autres entreprises, et comment cette valeur va être répartie entre les acteurs qui y ont contribué. Pour les auteurs de cet ouvrage, cette notion est un excellent outil pour rendre compte des problématiques d'innovation dans toutes ses dimensions, qu'elles soient technologiques, marketing, organisationnelles ou économiques.

Dans les années 1980, Teece, concepteur du modèle « Profiting from innovation » (PFI), avait introduit la notion d'actifs stratégiques complémentaires pour montrer qu'une technologie ne peut, à elle seule, garantir un niveau satisfaisant de profit, si elle n'est pas accompagnée d'autres actifs stratégiques (une marque, une capacité de production, un réseau de distribution par exemple). En 2006, il revient sur le modèle PFI en y ajoutant l'élément clé que représente le business model dans la valorisation des efforts d'innovation de l'entreprise : « J'en suis venu à reconnaître qu'un bon business model est un élément important pour le processus d'innovation et pour la performance de l'entreprise plus généralement. » (Teece, 2006).

Ainsi, aujourd'hui, la frontière de l'innovation se déplace vers des projets plus exploratoires, plus flous, où la simple optimisation de processus linéaires n'est plus suffisante pour construire une avance concurrentielle durable.

En effet, l'un des enjeux majeurs pour les porteurs d'innovations technologiques est de savoir anticiper le modèle de création de valeur suffisamment tôt, dans un contexte de grande incertitude tant au niveau de la technologie que du marché. Cette question de la valeur se pose avec d'autant plus d'acuité aujourd'hui que l'innovation devient, comme l'a montré Chesbrough (2006), un processus ouvert, aussi bien en amont, avec l'intégration de technologies développées par d'autres, qu'en aval avec la valorisation des technologies en dehors des marchés habituels de l'entreprise.

Certes, comme le souligne Chesbrough (2009), il est des cas où la technologie pourra être valorisée à travers les business models habituels d'une entreprise ou simplement vendue à d'autres sous forme de licences. Mais la plupart du temps, il est nécessaire de réfléchir au business model qui va permettre d'exploiter au mieux tout le potentiel d'une nouvelle technologie ou de la mise au point d'un nouveau service. C'est évidemment le cas pour les start-ups, qui n'ont pas de business model existant sur lequel s'appuyer et qui devront de toute façon en inventer un. Mais ce peut-être aussi le cas d'entreprises établies. La recherche de nouveaux leviers de performance pour des entreprises qui touchent les limites de leur modèle actuel, passe souvent par l'expérimentation de nouvelles façons de faire des affaires, par exemple en passant d'une logique de vente de produit à une logique de vente de solutions.

« Une technologie médiocre mise en œuvre avec un très bon business model a peut-être plus de valeur qu'une excellente technologie exploitée avec un business model médiocre. » (Chesbrough, 2009)

1. DES ÉTUDES DE CAS DE BUSINESS MODELS « EN TRAIN DE SE FAIRE »

La référence à ces grandes entreprises qui ont su réinventer leur business model à quelque chose de stimulant et en même temps de frustrant. « Je ne suis pas Apple, je ne suis pas Google », peuvent penser les porteurs d'innovations technologiques ordinaires et se demander si, finalement, cette réflexion sur les business models les concerne.

Loin des *success stories* reconstruites *a posteriori*, cet ouvrage cherche justement à montrer que oui, la réflexion sur les business models des innovations s'applique à tout type d'entreprises, qu'elles soient des start-ups ou des entreprises établies.

À partir d'une série d'études de cas réelles d'innovations technologiques récentes, menées pour l'essentiel au sein de l'écosystème industriel et de recherche grenoblois, nous montrerons les enjeux de business models et la façon dont les entreprises les ont traités à l'aide de différents outils conceptuels ou méthodologiques.

Dans l'esprit des auteurs de cet ouvrage, le business model est avant tout une construction mentale, un modèle, donc au plein sens du terme, qui permet de réfléchir à la valeur future d'une innovation, de convaincre les décideurs en interne et les parties prenantes en externe, et de comparer sa stratégie à celle d'autres acteurs de son secteur.

« Les business models sont des représentations qui permettent aux managers d'articuler et de rendre visible la valeur des nouvelles technologies. »
(Perkman and Spicer, 2010)

Ce livre utilise les avancées les plus récentes de nombreux travaux scientifiques sur les business models que le lecteur trouvera en bibliographique. On signalera en particulier : le numéro spécial de *Long Range Planning* en 2009 et celui de la revue *M@n@gement* en 2010 (Lecocq *et al.*, 2010), les travaux de Teece, de Chesbrough, ou encore en France, les ouvrages sur l'entrepreneuriat tel que celui de Thierry Verstraete et Estelle Jouison.

Il s'inspire également d'excellents articles ou manuels sur la façon de concevoir un business model tel celui de Alexander Osterwalder et Yves Pigneur (2009) qui présente de manière très visuelle et pédagogique les « briques » d'un business model et la manière de les articuler de manière créative. Toutefois, comme le souligne Chesbrough (2009), « les outils comme la cartographie sont utiles pour expliquer les business models mais ils ne peuvent par eux-mêmes accompagner l'expérimentation et l'innovation avec ces modèles » (Chesbrough, 2009).

« Pourquoi il faut repenser les business models des innovations » : ce titre désigne l'articulation entre la pensée, la modélisation, mais aussi l'expérimentation sur le terrain. L'ouvrage s'appuie ainsi sur une série de cas d'innovation réels et la façon dont les praticiens, souvent aidés par les chercheurs coauteurs des chapitres, ont à la

fois produit des représentations de leur business model et conduit diverses expérimentations stratégiques.

« C'est dans les périodes où il devient clair qu'un ancien business model ne fonctionne plus que l'expérimentation de business model devient très importante. Ceci étant, on ne peut savoir ce que le nouveau business model sera *in fine*. Seule l'expérimentation peut aider à l'identifier et à créer les connaissances nécessaires pour le justifier. » (Chesbrough, 2009)

Les cas développés dans cet ouvrage rendent compte de cette logique d'expérimentation de nouveaux business models. Généralement, les entreprises procèdent par expérimentations successives, ce qui est caractéristique d'une démarche d'exploration. Les cadres d'analyse du business model et les outils apportés par les chercheurs permettent de canaliser cette exploration de manière structurée et de rentrer dans une logique mutuelle d'apprentissage.

2. UNE DÉMARCHE GLOBALE, DES PROBLÉMATIQUES D'ENTREPRISE SPÉCIFIQUES

Concevoir un business model est une étape clé pour les start-ups technologiques qui auront à convaincre différentes parties prenantes que leur technologie pourra être valorisée à travers un business model profitable. Dans le chapitre 1, une étude inédite sur le cas de l'incubateur GR.A.IN (incubateur d'Etat de la région de Grenoble, pour les start-ups issues de la recherche) montre que les porteurs de projet d'innovation technologique sont souvent peu outillés pour réfléchir à cette question avec tous les aspects stratégiques qu'elle comporte. Au mieux se contentent-ils le plus souvent d'imaginer des marchés cibles pour les technologies développées, mais en faisant l'impasse sur de nombreux autres aspects comme les ressources et compétences à développer, les partenariats à nouer, ou la recherche d'une position avantageuse au sein d'une filière économique. Il convient donc de réfléchir à la façon dont on peut aider ces entrepreneurs, tout en respectant leur approche pragmatique par tâtonnement telle que nous avons pu l'observer sur d'autres start-ups.

L'ensemble des cas présentés dans cet ouvrage illustre en effet comment les entreprises abordent la question du business model au cours de projets d'exploration. On parle d'exploration quand on cherche à produire un ensemble de connaissances sur un sujet mal délimité tels

qu'une nouvelle architecture, une idée originale, la mise en œuvre d'une nouvelle vision stratégique ou un concept d'offre encore mal défini. Dans ces situations d'exploration, l'entreprise va chercher à définir un ou plusieurs business models possibles, c'est-à-dire modéliser comment elle va créer de la valeur avec l'innovation et comment cette valeur va être partagée entre les acteurs qui y ont contribué. De nombreuses façons de décrire un business model ont été proposées, notamment celle de Osterwalder et Pigneur (2009), le « *business model canvas* », articulé en 9 briques. Tout en reprenant pour la plupart ce découpage, les chapitres s'articulent en fait autour des trois grandes problématiques suivantes : l'identification des sources de valeur et des modèles de revenus (le volet de la création de valeur), la position de l'entreprise dans le réseau de valeur ou dans l'écosystème (le volet du partage de la valeur) et enfin la question de l'évolution des business models dans le temps et de leur anticipation.

A. L'identification des sources de valeur

Trois chapitres traitent particulièrement de cette question. Le chapitre 2, sur le cas Axane-Air Liquide, décrit une situation typique d'exploration d'un nouveau champ à partir d'une technologie générique. Il s'agit de trouver des débouchés innovants à la technologie de la pile à combustible et d'identifier les effets utiles d'une technologie dans un domaine jusqu'ici peu exploré, en l'occurrence les plateaux de tournage de cinéma.

L'exploration de domaines d'application pour une technologie innovante suppose d'identifier des segments cibles et de les choisir. Le cas Microoled présenté dans le chapitre 3 montre la trajectoire d'une entreprise cherchant à valoriser une technologie d'écrans Oled. L'entreprise ne pouvant adresser toutes les applications et tous les secteurs, elle a mis en œuvre une démarche pragmatique pour choisir des marchés cibles, tant au plan géographique (ici le Japon) qu'au niveau des usages potentiels (les lunettes intelligentes dans le domaine du sport). Identifier des segments cibles et des critères de valeur pour les clients permet de décrire ce que l'innovation apporte comme valeur pour les segments de clientèle visés, autrement dit de formuler des propositions de valeur aux clients. La formulation de la proposition de valeur suppose de passer d'une définition de concept, plus ou moins aboutie, à l'identification de

domaines d'application puis de segments cibles et enfin d'un jeu de critères de valeur différenciateurs.

Dans certains cas, celui qui utilise le service n'est pas celui qui finance. C'est particulièrement le cas dans le domaine des services sur le web où les utilisateurs sont habitués à la gratuité. Le cas Sport-organizer, décrit dans le chapitre 4 montre comment une plateforme web destinée aux associations sportives trouve un modèle de financement original via le parrainage en formulant une proposition de valeur nouvelle pour l'autre face du marché constituée par les équipementiers sportifs.

B. La position de l'entreprise dans le réseau de valeur

L'identification des critères de valeur pour des marchés cibles permet d'avancer sur le volet de la création de valeur. Ainsi, les connaissances recueillies permettent de faire l'hypothèse qu'il existe des clients pour lesquels l'innovation a une valeur.

Partant de là, il s'agit de modéliser quelle pourrait être la chaîne de valeur pour délivrer cette proposition. Chez Porter (1986), la chaîne de valeur décrit les différentes activités permettant à une organisation de délivrer de la valeur à ses clients. La création de valeur étant généralement assurée par différentes organisations, nous adopterons une vision étendue de la chaîne de valeur en distinguant les activités qui peuvent être prises en charge par l'entreprise et celles qui seront assurées par d'autres entreprises. C'est l'amorçage d'une réflexion sur les alliances et les partenariats, en particulier sur les situations de co-innovation.

Le chapitre 5 aborde le cas d'une start-up dans le domaine pharmaceutique, Eveon, et montre comment cette entreprise a réussi à trouver une position originale dans le secteur très concurrentiel de la pharmacie. Ce n'est pas la valeur intrinsèque de la technologie qui est importante ici, mais plutôt la façon dont l'entreprise va capturer de la valeur avec cette technologie, en proposant une prestation globale de conception et de distribution.

Par rapport à la représentation linéaire de chaîne de valeur, la notion de réseau de valeur, empruntée au modèle de la coopération de Brandeburger et Nalebuff (1996), apporte d'autres dimensions en intégrant la concurrence (directe ou indirecte) et les fournisseurs de produits ou services complémentaires. Le réseau de valeur permet

ainsi d'identifier des sources de concurrence pour la capture de la valeur, qu'elles soient directes ou indirectes.

On peut réfléchir alors à la logique de génération de revenus et de partage de la valeur dans le réseau : qui va payer quoi et comment (paiement au forfait, à l'usage, par le client, par un tiers, etc.). Ceci permet de commencer à effectuer des simulations économiques en fonction d'hypothèses sur le marché et les acteurs en présence. C'est ce qui est décrit dans le cas Schneider Electric du chapitre 6. L'entreprise a développé un dispositif permettant d'améliorer l'efficacité énergétique des appareils de climatisation pour les bâtiments tertiaires. Le cas illustre le fait que si l'entreprise avait mis en œuvre un business model classique, elle n'aurait pu capturer qu'une très faible part de la valeur finale de l'innovation. Ici l'innovation de business model est orientée vers l'amélioration de la capture de valeur.

C. L'évolution des business models et leur anticipation

Nous l'avons vu, la plupart des cas étudiés rendent compte d'une approche pragmatique : les entreprises expérimentent un premier business model, quittent à évoluer par la suite pour capturer plus de valeur. À l'image du cas Eveon (chapitre 5), le cas Predictics (chapitre 7) montre comment une petite entreprise parvient à tirer son épingle du jeu dans le secteur très concurrentiel de la e-publicité, en commençant par un business model classique d'intermédiaire de l'information, pour aller peu à peu vers une prestation globale d'agence sur le web, en construisant des compétences distinctives.

Ce n'est pas le choix stratégique qu'a fait PX Therapeutics, start-up dans le domaine des biotechnologies (chapitre 8). Plutôt que de passer, de manière séquentielle, d'un business model à l'autre, elle a choisi de constituer un portefeuille de business models afin d'équilibrer ses activités et de répartir les risques. Il est intéressant de constater ici que la logique de portefeuille n'est pas l'apanage des grandes entreprises et peut être mise en œuvre avec succès par une très petite entreprise. Finalement, le chapitre 9 se place dans un cas encore plus exploratoire, celui d'un consortium de R&D européen qui développe des technologies pour l'Internet du futur. Il s'agit ici de voir comment on peut aider chaque participant industriel du consortium à anticiper les business models du futur, à partir de

scénarios, et de modéliser les écosystèmes propres à chacun des scénarios de déploiement de la technologie.

La notion d'écosystème est plus large que celle de réseau de valeur et permet de penser la position de l'entreprise innovante dans une dynamique. S'inspirant de la métaphore de l'écosystème en biologie, Lansiti et Levien (2004) considèrent qu'une innovation a besoin d'un écosystème favorable pour se déployer. L'écosystème représente l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles une entreprise est en relation. Il comprend notamment des acteurs tels que des leaders d'opinion, des prescripteurs, ou encore des organismes de normalisation qui peuvent avoir un impact sur le devenir de l'innovation. Cette notion s'applique parfaitement à des technologies d'anticipation comme celle décrite dans ce chapitre.

Enfin, le chapitre 10 revient sur l'ensemble des contributions en se posant la question de la valeur. En effet, cette notion est paradoxalement à la fois centrale dans la réflexion sur les business models et la moins bien définie dans la littérature. On parle de création de valeur, de proposition de valeur, de partage de la valeur, de capture de valeur, sans toujours bien définir ce qu'on entend par valeur. Ce chapitre confrontera la vision d'un économiste et d'un spécialiste de marketing pour déconstruire et reconstruire la notion de valeur. Le lecteur aura compris que chaque situation d'innovation génère des questionnements spécifiques sur le business model. Pour autant, il nous semble que nous pouvons repérer des questions clés qui se posent plus ou moins sur chacun de ces projets. Le schéma ci-dessous récapitule les grandes questions abordées au fil des différents chapitres de cet ouvrage.

Le point de départ de l'exploration peut être une brique technologique à valoriser ou une idée d'un concept de produit ou de service ou encore l'expression d'une nouvelle vision stratégique. L'exploration consiste alors à identifier des domaines d'application et, de manière plus fine, des segments cibles. La comparaison de la solution innovante proposée avec des solutions concurrentes dans le contexte d'usage des clients ciblés permet d'imaginer des critères de valeur, qui sont les éléments que le client est susceptible de valoriser. On peut alors formaliser une ou plusieurs propositions de valeur à ce stade. Partant de là, l'entreprise peut faire des hypothèses sur le modèle de revenus et sur l'organisation de la chaîne de valeur pour délivrer cette proposition de valeur. L'étape suivante consiste à repérer les

acteurs clés d'un écosystème favorable à l'innovation et à modéliser la répartition de la valeur dans le réseau pour la phase future d'exploitation de l'innovation. Toute cette démarche se déroule bien sûr en dynamique, avec de nombreuses itérations. L'élaboration de scénarios ou d'expérimentations réelles vient ainsi nourrir la réflexion stratégique sur l'évolution future des business models ainsi conçus et les arbitrages à opérer, sans jamais figer les modèles. C'est l'ensemble de cette dynamique que les chapitres de ce livre viennent illustrer (figure 1).

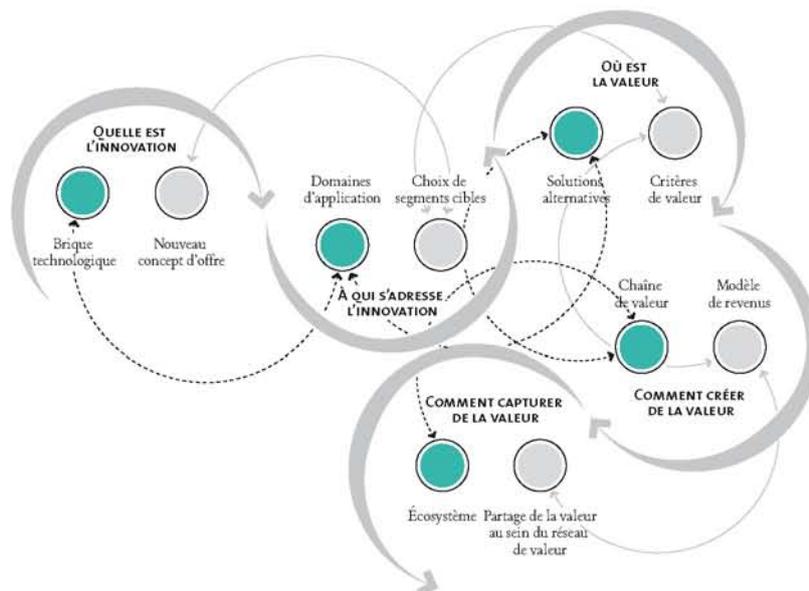


Figure 1 : le business model : un mode de raisonnement pour créer de la valeur à partir d'une innovation technologique

TABLE DES MATIÈRES

LES BUSINESS MODELS DANS L'INNOVATION	
<p>TABLE DES MATIÈRES</p> <p>REMERCIEMENTS</p> <p>LISTE DES CONTRIBUTEURS</p> <p>PRÉFACE</p> <p>INTRODUCTION : POURQUOI IL FAUT REPENSER LES BUSINESS MODELS DES INNOVATIONS</p> <p>1. Des études de cas de business models « en train de se faire »</p> <p>2. Une démarche globale, des problématiques d'entreprise spécifiques</p> <p>A. L'identification des sources de valeur</p> <p>B. La position de l'entreprise dans le réseau de valeur</p> <p>C. L'évolution des business models et leur anticipation</p> <p>CHAPITRE 1.</p> <p>PENSER LE BUSINESS MODEL DÈS L'ENTRÉE EN INCUBATION</p> <p>Introduction</p> <p>1. Quelle est la place du business model dans la définition d'un projet de création pour un dossier de sélection ?</p> <p>A. Grille de candidature à l'entrée de G.R.A.IN</p> <p>1) Critères d'entrée à l'incubation</p> <p>2) Contenu du dossier de candidature</p> <p>3) Place du business model dans cette grille</p> <p>B. Une présence en filigrane du business model dans les dossiers de candidature</p> <p>1) Qu'expriment implicitement les dossiers présentés à l'entrée en incubation ?</p> <p>a) <i>La création de valeur est supposée découler de l'innovation technologique</i></p> <p>b) <i>La création de valeur est supposée découler du positionnement sur une niche de marché</i></p> <p>c) <i>Le projet est figé dans un environnement stable</i></p> <p>2) Une vision linéaire des porteurs de projet</p> <p>3) Une vision incomplète</p> <p>2. Pourquoi élaborer son projet de création, puis d'entreprise, à partir du business model ?</p>	<p>255</p>
<p>A. Du côté du porteur de projet : le business model vu comme outil de réflexion stratégique</p> <p>1) Le business model permet de raconter une histoire et donc de faire sens pour les parties prenantes</p> <p>2) Le business model envisage plusieurs options stratégiques pour valoriser la technologie</p> <p>3) Le business model bouge, il mûrit dans la durée</p> <p>B. Du côté de l'incubateur : le business model vu comme un outil d'accompagnement des start-ups</p> <p>1) Le business model articule des réflexions, vues de manière séparée, et les intègre</p> <p>2) Le business model permet de réfléchir en amont à la construction de la valeur</p> <p>3) Le business model prépare la réalisation du business plan</p> <p>C. L'élaboration du business model : Qui, Quand, Comment ?</p> <p>1) Qui ?</p> <p>2) Quand ?</p> <p>3) Comment : l'évolution des pratiques des incubateurs</p> <p>Conclusion</p> <p>CHAPITRE 2.</p> <p>IDENTIFIER DE NOUVEAUX CHAMPS D'APPLICATION D'UNE TECHNOLOGIE</p> <p>Introduction</p> <p>1. Développement d'Axane et histoire des tribulations de la pile à combustible dans le cinéma</p> <p>A. Le projet Polarpac (janvier-avril 2002) : point de départ du processus d'exploration</p> <p>B. Le projet Rollerpac (juillet 2002-avril 2003) : à la recherche de nouveaux usages</p> <p>C. Axane et le cinéma</p> <p>2. La construction et le pilotage de la valeur : de l'exploration d'un champ au business model</p> <p>A. Définir un champ d'exploration</p> <p>B. Identifier les effets utiles</p> <p>1) Déterminer le référentiel de valeur de l'environnement</p> <p>2) Déterminer les coûts cachés des solutions existantes</p> <p>3) Déterminer la valeur de séduction de la technologie</p> <p>Conclusion</p>	<p>256</p>

CHAPITRE 3.**LE RÔLE CLÉ DU MARKETING AMONT
DANS LA CONCEPTION DE LA PROPOSITION DE VALEUR****Introduction**

- 1. Microoled et les lunettes informatives : les enjeux marketing**
- 2. Apprentissages de la démarche marketing de Microoled**

- Un marketing au service de la découverte de nouvelles trajectoires d'innovation
- Un marketing au service de l'émergence de nouvelles segmentations de marché
- Un marketing au service de la sélection stratégique des opportunités d'innovation

Conclusion**CHAPITRE 4.****CONSTRUIRE UN BUSINESS MODEL RENTABLE BASÉ SUR LA GRATUITÉ****Introduction**

- 1. Sportganizer : un service original qui doit se financer pour se développer**

- Sportganizer : un service pour les associations sportives
- Sportganizer, une plate-forme évoluant sur un marché biface
- Quelle proposition de valeur viable pour Sportganizer ?

- 2. Sportganizer a fait appel au parrainage plutôt qu'à la publicité**

- La publicité : le mode privilégié de financement des plateformes Web 2.0.
- La publicité sur Internet a des limites, que le parrainage permet de pallier
- Le parrainage, une solution retenue par Sportganizer pour son modèle de revenu

Conclusion**CHAPITRE 5.****RÉUSSIR À CAPTURER DE LA VALEUR
DANS UN MARCHÉ DOMINÉ PAR DES LEADERS****Introduction**

- 1. La start-up Eveon, son marché et sa chaîne de valeur**

- Un marché porteur
- Un produit qui repose sur des innovations technologiques majeures
- Un marché dominé par des groupes internationaux et des dispositifs classiques
 - Des systèmes d'injection plus sophistiqués pour répondre aux besoins du marché
 - Sélectionner des segments de marché prioritaires
 - Formuler une proposition de valeur attractive
 - Insertion dans le réseau de valeur et la capture de la valeur créée

- 2. Analyse des choix stratégiques d'Eveon**

- Positionnement dans la chaîne de valeur : un tâtonnement stratégique ?
- Capter la valeur créée par l'innovation : la mobilisation du modèle de Teece (1986)
- Eveon : un besoin d'actifs complémentaires qui varie en fonction de son positionnement

Conclusion : David parviendra-t-il encore à battre Goliath ?**CHAPITRE 6.****MODÉLISER LE RÉSEAU DE VALEUR
POUR CONCEVOIR UN NOUVEAU BUSINESS MODEL PROFITABLE****Introduction**

- 1. Calorie : une solution innovante qui vient bousculer les business models habituels de l'entreprise**

- Le contexte stratégique de Calorie
- Le potentiel de valeur élevé de l'innovation technologique Calorie sous-exploité

- 2. Démarche de prototypage de business models sur le cas Calorie**

- L'élaboration de propositions de valeur innovantes
- La mise en mise en récit du business model
- Traduire le scénario en cartes de réseau de valeur
 - Les acteurs et relations nécessaires pour la mise en place du business model
 - Les acteurs et relations impliqués dans la livraison de la proposition de valeur
 - Les flux financiers
 - Les flux communicationnels
 - Évaluer le potentiel de capture de valeur
 - Mécanismes de génération de valeur
 - Mécanismes de partage de la valeur
 - Mécanismes de capture de la valeur

Conclusion**CHAPITRE 7.****INTÉGRER DIFFÉRENTES PROPOSITIONS DE VALEUR
POUR RENFORCER SON BUSINESS MODEL****Introduction**

- 1. Predictys : un nouvel entrant sur le marché français de l'e-mailing**

- Une proposition de valeur classique de prestataire de e-mailing
- Les ressources et compétences mobilisées
- La place de Predictys dans le réseau de valeur de l'activité de régie publicitaire

- D. Le modèle de génération de revenu
2. **La nécessité de se différencier par une activité d'éditeur de contenu**
 3. **La deuxième phase du développement de Predictys : un business model d'informéiaire différenciateur**
 - A. Les évolutions de Predictys
 - B. Une nouvelle proposition de valeur basée sur l'enrichissement de l'offre
 - C. Le développement de nouvelles ressources technologiques
 - 1) Ressources technologiques : une ingénierie de pointe
 - 2) La R&D: une démarche empirique
 - D. Évolution de la place de Predictys dans le réseau de valeur de l'e-mailing
 - E. Génération de revenus

Conclusion

La généralisation de modèles de revenus à la performance
 De nouvelles questions autour de l'économie des données personnelle
 L'évolution du rôle des FAI

CHAPITRE 8. **MANAGER UN PORTEFEUILLE DE BUSINESS MODELS**

Introduction

1. **Contexte : l'industrie du médicament**
 - A. Activité générale 1 : la découverte et le développement
 - B. Activité générale 2 : Optimisation des processus
 - C. Activité générale 3 : orchestration de savoirs
2. **PX épisode 1 : un portefeuille de business models support de la croissance**
3. **PX épisode 2 : élaborer un portefeuille plus prometteur à long terme**
4. Enseignements méthodologiques

CHAPITRE 9. **IDENTIFIER LES RÔLES ET LES RELATIONS** **DANS UN ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES EN ÉMERGENCE**

Introduction

1. **Innovover dans un projet de R&D collaboratif**
 - A. Le projet SENSEI
 - B. Le paradigme de l'horizontalisation pour les services
 - C. Le défi de la modélisation
2. **Une approche basée sur les scénarios**
 - A. Élaboration de scénarios

- B. l'enquête auprès d'acteurs économiques potentiels
- C. L'analyse des cas

3. **Cartographie de l'écosystème**

- A. Le rôle de courtier
- B. Le canevas business models

4. **Les acteurs réels derrière les rôles**

Conclusion

CHAPITRE 10

DU BUSINESS MODEL À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MARCHÉS

1. **Valeur, proposition de valeur et réseau de valeur**

- A. Les valeurs de la demande
 - 1) La notion de valeur
 - 2) Valeurs individuelles et valeurs organisationnelles
- Synthèse
- B. La proposition de valeur et le réseau de valeur
 - 1) La notion de proposition de valeur
 - a) Les propositions de valeurs emboîtées
 - b) Valeur nouvelle créée par la combinaison de propositions de valeur
 - c) Synthèse
 - 2) Le réseau de valeur
 - a) Concevoir le réseau de valeur
 - b) Concevoir et négocier une place avantageuse au sein du réseau
 - c) Concevoir un écosystème durable
 - d) Synthèse

2. **Le processus de création d'un marché**

- A. Relier les valeurs à la proposition de valeur
 - 1) L'identification d'une cible
 - 2) L'émergence du marché
 - a) Pourquoi les premières réactions sont-elles négatives ?
 - b) De la proposition de valeur aux valeurs : le rôle des bénéfices
- 3) **Le partage de la valeur au sein du réseau de valeur**
 - a) De l'innovateur au réseau innovant
 - b) Quand l'utilisateur n'est pas le payeur
 - c) Vers des propositions de valeurs déconnectées de l'utilisateur
 - d) Vers des propositions de valeurs en co-construction permanente avec les usagers

Conclusion

BIBLIOGRAPHIE

RÉSUMÉS DES CHAPITRES

Chapitre 1

PENSER LE BUSINESS MODEL DÈS L'ENTRÉE EN INCUBATION

Les porteurs de projets d'innovation ont-ils le réflexe business model? L'expérience de l'incubateur GR.A.IN

→ *Bérangère Deschamps, Jean-Paul Laurencin*

RÉSUMÉ Ce chapitre s'interroge sur le niveau de réflexion autour des business models dans les dossiers de candidature à l'entrée dans GR.A.IN (GRenoble Alpes Innovation), l'incubateur grenoblois. Comment amener les porteurs de projet vers cette réflexion dès la construction du projet et pendant la période d'incubation; Ces interrogations en amont sur le business model présentent des enjeux à la fois pour le porteur de projet et pour l'incubateur. Le business model permet en effet de donner du sens au projet et d'envisager plusieurs options stratégiques pour valoriser la technologie. Comme il n'est pas figé dans le temps, il prend en compte les évolutions de la stratégie des porteurs de projet. De plus, le business model rassemble les éléments préparatoires à la rédaction du business plan.

Chapitre 2

IDENTIFIER DE NOUVEAUX CHAMPS D'APPLICATION D'UNE TECHNOLOGIE

L'exploration de la valeur de la pile à combustible dans le secteur du cinéma chez Axane-Air Liquide

→ *Gilles Garel, Frédéric Touvard*

RÉSUMÉ Ce chapitre utilise les résultats d'une recherche qui a commencé en 2003 dans une filiale du groupe Air Liquide, Axane (Rosier, 2007; Garel et Rosier, 2007). Cette entreprise doit réaliser et mettre sur le marché des applications professionnelles rentables utilisant la technologie « pile à combustible » (notée ci-après PAC). Le choix a été fait par Axane de ne pas viser le marché automobile, prometteur depuis longtemps... mais à un terme incertain, mais plutôt d'autres marchés, de niche ou plus vastes, à déterminer. Autrement dit, voilà une entreprise de la haute technologie, sommée de concrétiser des applications à partir de connaissances scientifiques et techniques imparfaites, d'absence de marchés et de besoins, sans filières industrielles...

Chapitre 3

LE RÔLE CLÉ DU MARKETING AMONT DANS LA CONCEPTION DE LA PROPOSITION DE VALEUR

L'exploration du marché des lunettes intelligentes par la start-up Microoled

→ *Sylvie Blanco, Caroline Gauthier, Yukiko Fujimoto*

RÉSUMÉ Ce chapitre met en évidence la pertinence d'adopter une démarche marketing très en amont dans les processus d'innovation technologique. Il s'appuie sur l'analyse de la démarche adoptée par Microoled pour l'élaboration de ses lunettes informatives dans un contexte de marché fortement diffus. Trois enseignements majeurs peuvent être tirés de ce cas. Premièrement, la segmentation marketing permet de rationaliser l'information sur le marché quant aux applications potentielles de la technologie. Deuxièmement la démarche de diagnostic permet de sélectionner les applications les plus pertinentes compte tenu des attentes du marché et une définition fine du positionnement. Enfin, la démarche marketing amont permet d'établir un calendrier pour le projet de R&D qui tient compte de l'urgence des premiers clients et de l'impératif d'une croissance à moyen terme. Nous proposons ainsi le concept d'« *early marketing* » et insistons sur son rôle clé dans l'élaboration de la proposition de valeur au client.

Chapitre 4

CONSTRUIRE UN BUSINESS MODEL RENTABLE BASÉ SUR LA GRATUITÉ

L'utilisation du parrainage pour financer une plate-forme Web 2.0; l'expérience de Sportganizer

→ *Valérie Chanal, Jean-Luc Giannelloni, Romain Parent*

RÉSUMÉ Ce travail s'intéresse au parrainage comme alternative à la publicité pour le financement des plateformes Web 2.0. Le cas Sportganizer illustre en quoi la problématique de financement de ces plateformes, évoluant sur des marchés bifaces, est centrale. La publicité et le parrainage sont ensuite comparés et il est montré en quoi le second est un modèle de revenu supérieur, notamment dans sa capacité à générer des externalités de réseaux croisés positives.

Chapitre 5

RÉUSSIR À CAPTURER DE LA VALEUR DANS UN MARCHÉ DOMINÉ PAR DES LEADERS

Le positionnement de la start-up Eveon au sein du réseau de valeur de l'industrie du médicament

→ *Corine Genet, Valérie Roux-Jallet*

RÉSUMÉ Parvenir à évaluer la répartition de la valeur entre les différents acteurs impliqués dans le processus d'élaboration, de production et de mise sur le marché d'une offre innovante reste un défi de taille pour une start-up. Ce partage de la valeur est d'autant plus difficile pour une start-up quand les acteurs déjà en place sont des entreprises de grandes tailles avec un fort pouvoir de négociation. C'est dans un écosystème comparable qu'Eveon, start-up pionnière dans la conception de dispositifs médicaux automatisés, cherche à s'imposer face aux « géants » de l'industrie du médicament. Ce cas montre comment, face à différentes options stratégiques de business models, une start-up construit son positionnement dans la chaîne de valeur.

Chapitre 6

MODÉLISER LE RÉSEAU DE VALEUR POUR CONCEVOIR UN NOUVEAU BUSINESS MODEL PROFITABLE

Le prototypage de business models au service de la stratégie de Schneider Electric dans le domaine de l'efficacité énergétique

→ Meyer Haggège, Valérie Chanal, Dominique Socquet, Bernard Cartoux

RÉSUMÉ Dans certains cas la valeur apportée par une technologie est évidente en raison de ses caractéristiques supérieures ou de son originalité. Il peut arriver cependant que l'entreprise innovante ne parvienne pas in fine à capturer suffisamment de valeur à partir de son innovation. Ce chapitre montre comment un business model innovant a été conçu pour capturer la valeur d'une solution permettant de réaliser des économies d'énergie. La méthode présentée s'appuie sur la formalisation d'une proposition de valeur, sa mise en scène dans un scénario, puis la cartographie d'un réseau de valeur en plusieurs étapes. Partant de là, un outil de simulation financière basé sur ce réseau de valeur permet de se représenter comment la valeur sera partagée entre les acteurs du réseau. Cette démarche, représentative de ce que l'on appelle le prototypage de business models, a été conduite dans une équipe d'innovation du groupe Schneider Electric. Elle permet de partager des hypothèses au sein d'une équipe d'innovation sur les modalités de partage de la valeur.

Chapitre 7

INTÉGRER DIFFÉRENTES PROPOSITIONS DE VALEUR POUR RENFORCER SON BUSINESS MODEL

L'évolution du business model de Predictys : d'un fournisseur de base de données à une agence web intégrée

→ Marie-Laurence Caron-Fasan, Jean-Marc Francony, Nathalie Quinette

RÉSUMÉ Caractérisé par une concentration croissante et la présence d'acteurs très puissants, le marché de la publicité en ligne est très concurrentiel. Devenir un acteur de ce marché suppose de développer une activité de niche via une offre de services novatrice appuyée sur une technologie innovante. C'est le pari qu'a tenté Predictys, partant

d'un business model classique d'infomédiaire, elle a fait évoluer son offre pour devenir une agence web intégrée. Elle a ainsi cherché à développer une offre de gestion de campagnes marketing couplée à un enrichissement et une monétisation des bases de profils d'internautes.

Chapitre 8

MANAGER UN PORTEFEUILLE DE BUSINESS MODELS

La maîtrise de l'évolution stratégique de PX'Therapeutics par la diversité de ses business models

→ Valérie Sabatier, Vincent Mangematin, Tristan Rousselle

RÉSUMÉ Le management d'un portefeuille de business models peut permettre à des petites et moyennes entreprises de haute technologie de prendre des décisions stratégiques. Le cas présente comment PX'Therapeutics, entreprise de biotechnologie française, construit sa stratégie et la traduit dans son portefeuille de business models. Ce chapitre met en avant la démarche méthodologique d'utilisation d'un portefeuille de business models pour assurer la viabilité de l'entreprise à moyen terme et son développement à long terme, en utilisant la grille d'équilibre des business models. Cette grille confronte le niveau de promesses et le niveau de risque global pour chaque business model. À l'aide d'un diagramme représentant niveau de risques et de promesses, un manager pourra mettre en évidence l'équilibre de son portefeuille.

Chapitre 9

IDENTIFIER LES RÔLES ET LES RELATIONS DANS UN ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES EN ÉMERGENCE

La modélisation de l'écosystème dans un projet de R&D collaboratif : le cas du consortium européen SENSEI

→ Olivier Lavoisy, Markus Eurich, Sigmund Akselsen, Pål Ytterstad

RÉSUMÉ L'innovation remet souvent en cause pourquoi, avec qui et comment les affaires sont menées, en somme, le business model. La R&D technologique collaborative n'est pas nouvelle, mais mener de tels projets en prenant en compte les business models futurs pour les partenaires est plus original. Les télécommunications en sont un bon exemple, tant l'évolution actuelle des technologies touche potentiellement des domaines différents. Le cas du projet européen SENSEI, visant à développer l'architecture de l'internet du futur, est ici pris comme cas d'étude.

Dans ce chapitre, nous proposons un canevas pour aider à intégrer les questions de business models dans les projets collaboratifs de R&D. Le cœur en est un outil de cartographie menant à un Modèle de référence des rôles business (*Business Role Reference Model*).

Chapitre 10

DU BUSINESS MODEL À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MARCHÉS

→ Gilles Roehrich, Daniel Llerena

Les chapitres de cet ouvrage nous permettent de contempler ce moment particulier de l'élaboration de la valeur, de la proposition de valeur et du réseau de valeur. Ici, pas de chronologie ! Plutôt l'émergence progressive de la possibilité d'un marché par ajustement réciproque de la proposition de valeur et des valeurs du marché, et de la mise en action de ce marché par le réseau de valeur.

Nous savons que, une fois le marché en place, les structures se figent : la demande est connue et, si elle évolue en exigence, elle recherche les mêmes types de services ; les concurrents ont pris leurs positionnements et tentent d'en tirer le meilleur profit ; les intermédiaires se sont également installés et leur nécessité est reconnue ; les règles, tacites et légales, rigidifient les processus de marché. Certes, l'ensemble évolue, mais l'évolution est lente, jusqu'à la prochaine innovation.

Chacun des chapitres de cet ouvrage ne présente qu'une partie de ce processus de recherche de nouvelles valeurs grâce à l'innovation. Mais l'ensemble mis bout à bout permet de raconter une histoire commune : celle de la création d'un marché.

Nous allons tenter ici de raconter cette histoire. La principale difficulté réside dans la nécessité de raconter l'émergence d'un système dont les éléments, en même temps que leurs interrelations, commencent par être à peine discernables pour ensuite se préciser à peu près au même rythme.

Nous allons donc devoir composer avec la réalité en procédant en deux temps. Nous présenterons d'abord les trois éléments qui constituent le cœur du système de marché : les valeurs de consommation du côté de la demande, la proposition de valeur et le réseau de valeur du côté de l'offre. Nous nous intéresserons ensuite à l'émergence d'un marché nouveau par la dynamique des relations qui lient ces trois éléments, ainsi qu'à la variété des configurations des marchés nouveaux, tant du côté de l'offre que de la demande.

Les Presses universitaires de Grenoble

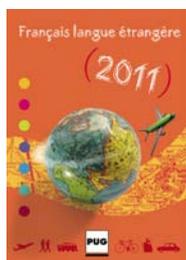
Maison d'édition privée et indépendante, les Presses universitaires de Grenoble (PUG) sont une société anonyme coopérative, les seules presses universitaires en France à se prévaloir d'un tel statut. Cette indépendance financière et intellectuelle permet aux PUG de garder leur autonomie éditoriale, de proposer des ouvrages originaux et d'assurer aux auteurs une diffusion nationale et internationale, notamment via le réseau des libraires.

Créées en 1972, les PUG sont un éditeur scientifique et universitaire national de référence, qui rassemble des auteurs de la France entière, et même au-delà. Elles publient environ 40 nouveautés par an qui viennent enrichir les 1200 titres de leurs catalogues.



Parmi les grands succès qui ont contribué à la notoriété des PUG et témoignent de leur professionnalisme, on retiendra *Le Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* (plus de 300 000 exemplaires vendus et de nombreuses traductions en allemand, chinois, coréen, espagnol, italien, japonais, lituanien, polonais, etc.), les collections du département de Français langue étrangère diffusées dans le monde entier, et les collections En + qui proposent, dans différentes disciplines, des synthèses de questions de cours conçues spécialement pour les étudiants en vue de la préparation aux examens.

Premier éditeur scientifique et universitaire de la région Rhône-Alpes, les PUG ont pour principale mission de proposer, dans le domaine des sciences humaines et sociales, des manuels de cours pour les étudiants, et des essais et ouvrages de référence pour les enseignants chercheurs et les professionnels. Trente cinq directeurs de collections animent les dix thèmes qui regroupent une trentaine de collections : droit, économie, gestion, histoire, psychologie, sociologie, sciences politiques, etc.



Les PUG participent également à la diffusion du français dans le monde en publiant des ouvrages de français langue étrangère. Leur catalogue FLE compte aujourd'hui plus de soixante titres et proposent des approches pédagogiques souples et variées : méthodes d'apprentissage, grammaire, vocabulaire et expression, entraînement aux examens, civilisation, français sur objectif spécifique, didactique, etc.

Régulièrement testés en cours avant leur parution, les ouvrages sont conçus par des auteurs qui sont avant tout des enseignants de français langue étrangère et seconde et s'adressent à un public de grands adolescents et adultes.

Les PUG sont diffusées dans tout le réseau des librairies en France et à l'étranger, et sont adossées à un réseau de distributeurs francophones et étrangers.

Actuellement, les PUG développent leur stratégie éditoriale et commerciale autour de différents axes :

- **Transversalité des thèmes pour faire communiquer les disciplines entre elles** : dans la collection « Grands Débats », le dernier ouvrage paru apporte un regard croisé d'économistes, de climatologues, de politologues, etc. sur la problématique du changement climatique.

- **Développement de notre réseau FLE** : pour compléter les différentes approches pédagogiques que nous proposons actuellement via une soixantaine de supports (livre, CD audio, DVD rom), les PUG se positionnent sur le marché de la méthode d'apprentissage. À *propos* (niveau A1 débutant, publié en 2009, et niveau A2, publié en 2010), est une méthode d'apprentissage du français labellisée par le CUEF de Grenoble (Centre universitaire d'études françaises) qui est centre expérimental et référent pour l'approche pédagogique.

- **Ouverture sur un plus large public** : la collection « Se connaître pour... », composée d'ouvrages très pragmatiques, véritables guides pratiques, prodiguant des conseils pour mieux vivre son quotidien professionnel et faire de soi son meilleur allié en apprenant à mieux se connaître :

- *Se connaître pour... Bien vendre*, de Philippe Claveau

- *Se connaître pour... Bien s'habiller au bureau*, d'Annie Saumier-Plumaz



• **La vente en ligne** : tous les ouvrages du catalogue sont disponibles à la vente sur le site Internet des PUG, www.pug.fr

Pour chaque titre, vous découvrirez :

- des informations sur les auteurs,
- le sommaire,
- un chapitre ou un extrait d'une vingtaine de pages,
- des compléments (actualisation, exercices supplémentaires avec corrigés, fiches pédagogiques, documents sonores, extraits vidéo, actualisations, etc.),
- des podcasts de nos auteurs qui présentent leurs ouvrages.

• **Ouverture sur le numérique** : le site Internet des PUG propose aujourd'hui, en plus de son offre papier, plus d'une centaine d'ouvrages au format numérique.

LES PUG À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Livres papiers et e-book

Face à l'évolution sans cesse croissante des modes de lectures liés à l'Internet et à la généralisation des équipements électroniques nomades (ordinateurs portables, netbooks, smartphones...), le format numérique s'affiche comme une nouvelle façon de concevoir le livre.

Toujours dans l'optique de mieux répondre aux attentes de leurs lecteurs, les Presses universitaires de Grenoble ne sont pas restées insensibles à l'ascension de ce phénomène qu'elles suivent depuis de nombreuses années.

2009 célèbre l'arrivée des PUG dans le monde du livre numérique avec les e-book PUG. En 2010, elles mettent en place une offre combinées « Livre papier + e-book », à découvrir sur www.pug.fr.

Dans l'avenir, elles souhaitent penser l'ouvrage numérique comme un véritable complément au livre papier, en proposant une offre complète qui alliera le support papier, outil de travail et de référence, au support numérique, outil d'entraînement interactif.

LES AVANTAGES :

• **La lecture dynamique**

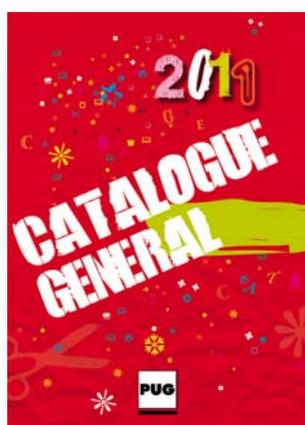
Chaque PDF est interactif. Par exemple, vous accédez aux différents chapitres par un renvoi automatique dès sélection dans la table des matières, les liens Internet proposés sont cliquables, etc.

• **La vente au Chapitre**

Cette formule vous permet d'acquérir, dans le cadre d'un ouvrage collectif, le ou les chapitres qui vous intéressent.

• **Les Flux RSS**

Un lien de suivi peut être indiqué de manière à être informé automatiquement des nouvelles parutions disponibles dans tel ou tel thème.



Contacts :

Sylvie Bigot
Présidente du directoire
Responsable commerciale
04 76 82 59 84
sylvie.bigot@pug.fr

Emmanuelle Vouriot
Assistante commerciale
04 76 82 59 83
emmanuelle.vouriot@pug.fr



Presses universitaires de Grenoble
CS 50040 – 38044 Grenoble cedex 9
Tel : 04 76 82 56 52
pug@pug.fr