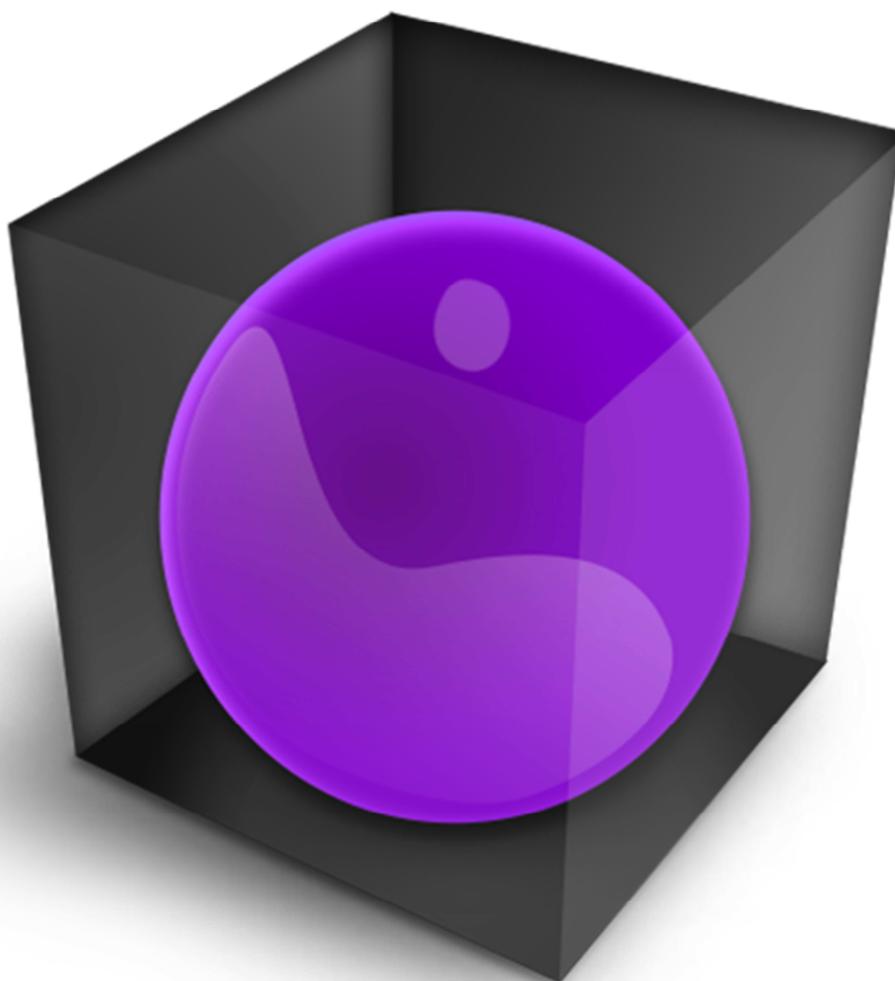


Introduction à

ASIT-BIM



ASIT-BIM

Conception de Business Model Innovant

SolidCreativity

www.SolidCreativity.com

Introduction

Business model selon Wikipédia

Un modèle économique (ou business model) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur.

Besoin d'innover sur les business models

De très nombreuses innovations commerciales se fondent « simplement » sur un business model innovant. L'innovation en business model est difficile à imaginer, courageuse à choisir, mais souvent plus simple à mettre en œuvre qu'une innovation produit qui nécessite généralement des investissements lourds et un délai important.

Besoin d'une méthode

Alors que l'excellent livre « Business Model Generation » explique parfaitement les business models et business model Canvas (exemple en annexes), il ne propose pas de réelle **méthode** pour inventer un business model **innovant**, nous utilisons la puissance de la méthode ASIT (www.ASIT.info) pour générer systématiquement des idées neuves et des business models innovants.

Une formation et des ressources

SolidCreativity propose une formation unique, sur une journée, et des matériels mis gratuitement à disposition (accès, usage et diffusion).

Formation

www.SolidCreativity.com/Formation-business-model-innovant-ASIT-BIM.php

Ressources

www.business-model-innovant.com

www.ASIT-BIM.com

Copyrights

Nos travaux et offres de service sont notamment respectueux des œuvres, auteurs et copyrights suivants : - Le livre « Business Model Generation », ses auteurs (Alexander Osterwalder et Yves Pigneur) et détenteurs des droits (stategyzer.com / Creative Commons license). - Les auteurs de la méthode de créativité ASIT, FASiT et ASIT-BMI (Rony Horowitz et Pascal Jarry) et détenteurs des droits (SolidCreativity).

Méthode ASIT-BIM

Fixer l'objectif de la session de conception d'un business model innovant

Selon le calendrier de l'activité et les envies, on choisit un objectif :

- a) Au démarrage d'une activité ou si on veut innover, on choisira un de ces objectifs au choix :

Objectif d'innovation en démarrage d'activité	
Se différencier	
Booster l'activité	

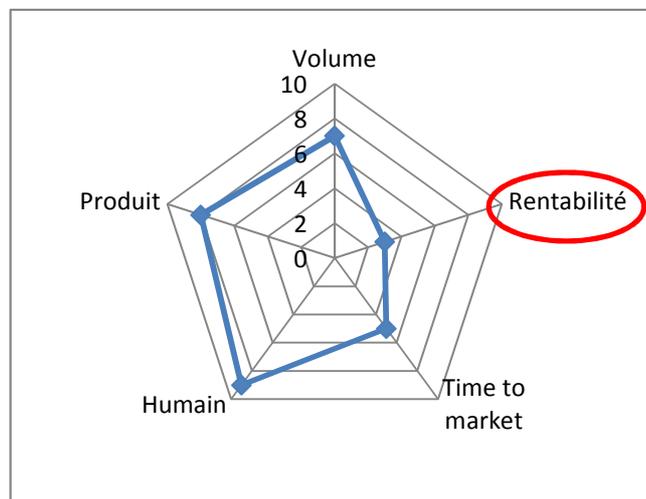
- b) En cours d'activité, pour l'améliorer (on innove aussi souvent ici), on prendra un de ces objectifs :

Objectif d'amélioration après un diagnostic	
Quantité	augmenter les ventes
Rentabilité	optimiser la rentabilité
Time to market	accélérer la mise sur le marché
Humain	développer l'humain
Produit	Améliorer le produit

Diagnostic de l'activité

En cours d'activité, l'objectif de la session est lié à un problème de l'activité (pas du BM), identifié par un **questionnaire**. On attend du diagnostic la mise en relief d'un problème, identifié par la valeur la plus faible (la branche la plus petite sur le graphique).

Diagnostic d'activité	
Volume	7
Rentabilité	3
Time to market	5
Humain	9
Produit	8



Ici, l'objectif sera d'améliorer la rentabilité :

Objectif après un diagnostic	
Volume	augmenter les ventes
Rentabilité	optimiser la rentabilité
Time to market	accélérer la mise sur le marché
Humain	développer l'humain
Produit	Améliorer le produit

Mise en œuvre des mécanismes de la méthode ASIT-BIM

Le Business Model Innovation Canvas

Notre connaissance des mécanismes d'innovation, des business models innovants et des business models canvas nous permet de les simplifier pour pouvoir innover grâce à la méthode ASIT. Le Business Model Innovation Canvas (BMIC) est l'un des fondamentaux de la méthode ASIT-BIM.

La construction du Business Model Innovation Canvas est en annexes.

Les 3 mécanismes d'innovation de ASIT-BIM

- **Suppression** : On tente de supprimer des parties des éléments du BMIC (complètement, partiellement, momentanément) pour atteindre l'objectif. Exemple : La chaîne de fleuristes anglais « Only Roses » qui ne vend que des roses et se positionne en spécialiste (ils suppriment une partie de l'offre pour se différencier).
- **Décalage** : on voit comment un décalage des éléments du BMIC (en modifiant leur ordre ou leur emplacement), permet d'atteindre l'objectif. Exemple : Les plateformes de crowdfunding qui demandent un paiement avant de produire (décalage des coûts après les revenus). Certains décalages peuvent se faire à l'intérieur d'un élément, par exemple livrer des chaussures avant de les essayer pour le canal de vente de Sarenza.
- **Action** : on voit comment les éléments du BMIC peuvent atteindre l'objectif, éventuellement en les dupliquant, modifiant ou en les faisant varier. Exemple : Amazon qui vend des web services utilisant leurs infrastructures informatiques (une ressource améliore la rentabilité).

Des exemples d'innovations et leur association à des mécanismes ASIT-BIM sont en annexes.

Construction des questions

ASIT-BMI va poser des questions au groupe pour innover. La question commence par les éléments du business model innovation canvas et se termine par l'objectif de la session.

Les phrases ASIT-BMI, et des exemples, sont visibles en annexes

L'un des atouts de la méthode ASIT-BIM est la force des questions systématiques, balayant un grand champ de possible en un minimum de temps. On « force » le groupe à envisager toutes les possibilités pour atteindre l'objectif.

Les questions ASIT-BIM sont connues à l'avance et peuvent être mises en forme automatiquement par un fichier Excel, sur des cartes à jouer ou tout autre matériel facilitant l'animation.

L'objectif de ces phrases est de faire générer et noter des idées pour inventer son business model.

Bilan BIM des idées générées

Les questions font générer beaucoup d'idées qu'il faut évaluer pour en sélectionner. Nous proposons de les évaluer avec notre filtre BIM en notant de 0 à 3 sur 3 axes (voir Annexes).

- B : On évalue l'apport de business que cette idée peut créer.
- I : On évalue le niveau d'innovation de l'idée, sa nouveauté dans notre secteur d'activité.
- M : On évalue l'adéquation de cette idée avec notre modèle d'entreprise. Serons-nous mettre en œuvre et soutenir ce modèle économique ?

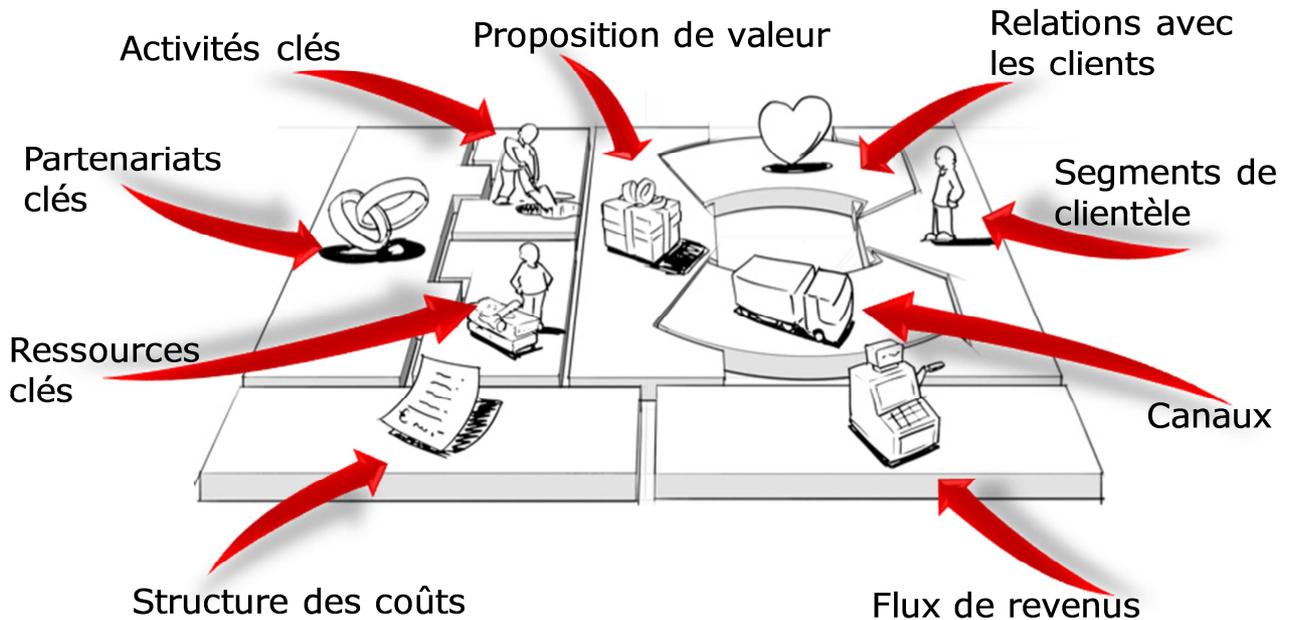
Annexes : construction du Business Model Innovation Canvas

En partant du Canvas traditionnel nous avons construit le « **Business Model Innovation Canvas** »

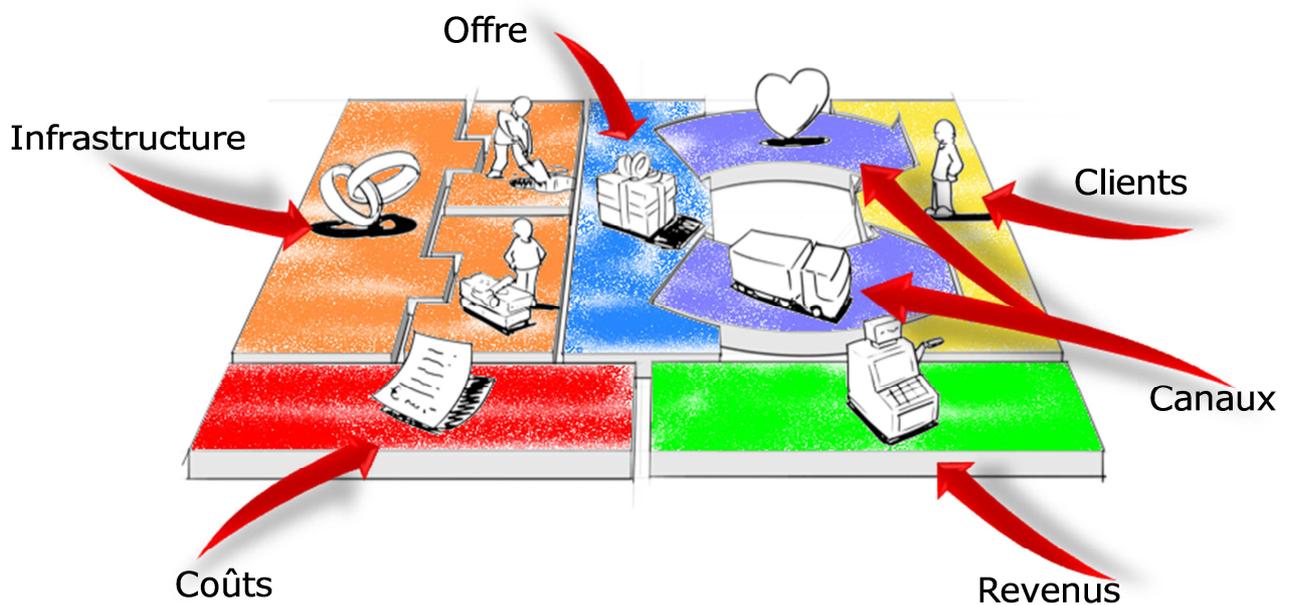
Business Model Canvas	Business Model Innovation Canvas
<p>Segments de clientèle Les clients sont au cœur de votre projet. Sans client (qui paie le bon prix !), point de survie ! Indiquez ici votre cible ou vos segments de cible si vous avez plusieurs segments, c'est-à-dire un groupe homogène de personnes / d'entreprises qui ont les mêmes besoins, que vous pouvez servir via le même canal de distribution, qui seront sensibles à la même communication, qui accepteront de payer le même prix et avec lesquels vous aurez le même type de relations. Distinguer clairement ceux qui paient (les clients) des autres (les utilisateurs). Affiner ensuite chaque segment utilisateur identifié. Si vous avez plusieurs segments de cible, faites un document par cible car vous devrez aussi ajuster l'ensemble des composantes du business model à votre segment.</p>	<p>Clients (ou utilisateurs)</p>
<p>Proposition de valeur La proposition de valeur est ce qui fait que vos clients vont acheter votre produit / service plutôt que celui d'une autre entreprise. Il s'agit de la combinaison de produits et/ou de services qui répond aux besoins, exigences de votre cible / de vos segments de client. La composant « proposition de valeur » est indissociable de la composante « segment de clientèle ».</p>	<p>Offre (Produits ou services)</p>
<p>Canaux Par quels canaux allez-vous faire connaître votre proposition de valeur ? Comment allez-vous aider vos clients à choisir votre proposition de valeur plutôt que celle d'un concurrent (et donc à évaluer votre proposition de valeur afin de décider qu'elle est meilleure que celle des concurrents) ? Comment allez-vous vendre vos produits / services (vente en ligne, magasins, grossiste....etc.) ? Quel système de SAV ? Quels seront vos points de contacts avec vos clients.</p>	<p>Canaux (distribution et relation clients)</p>
<p>Relations avec les clients Quel type de relations allez-vous établir avec votre cible / chacun des segments de votre cible (self-service, communautaire, assistance personnelle, SAV....etc.) ? Et sur quels supports seront-ils en relation avec vous (catalogue, site, appli mobile...) ?</p>	
<p>Flux de revenus Comment chacun de vos segments paiera-t-il ? Ponctuellement à chaque achat / location ? Sur abonnement ? En forfait annuel ? Prix fixes ou négociations possibles ? Un prix différent par cible ? Prix en fonction des enchères ? Prix en fonction des volumes vendus ? Si vous proposez un service gratuit à un segment de clients, lequel vous apportera des revenus ?</p>	<p>Revenus</p>
<p>Ressources clés Ce sont les ressources les plus importantes pour que votre affaire fonctionne : locaux, matériels, machines, fonds financiers, ressources humaines, achats de compétences, logiciels, marque... Ces ressources doivent être en lien avec vos canaux de distribution, communication...etc.</p>	<p>Ressources (internes et externes)</p>
<p>Partenariats clés Ce sont les intervenants stratégiques du projet : fournisseurs clés, partenaires clés...</p>	
<p>Activités clés Ce sont les activités les plus importantes à mener pour que votre affaire fonctionne : la production, la gestion logistique, l'ingénierie, la gestion d'un site web...</p>	
<p>Structure des coûts Quels sont les coûts les plus importants ? Quelles sont les activités les plus coûteuses ? Quelles sont les ressources les plus coûteuses ?...</p>	<p>Coûts</p>

Annexes : visualisation des Business Models (Innovation) Canvas

Business Model Canvas traditionnel

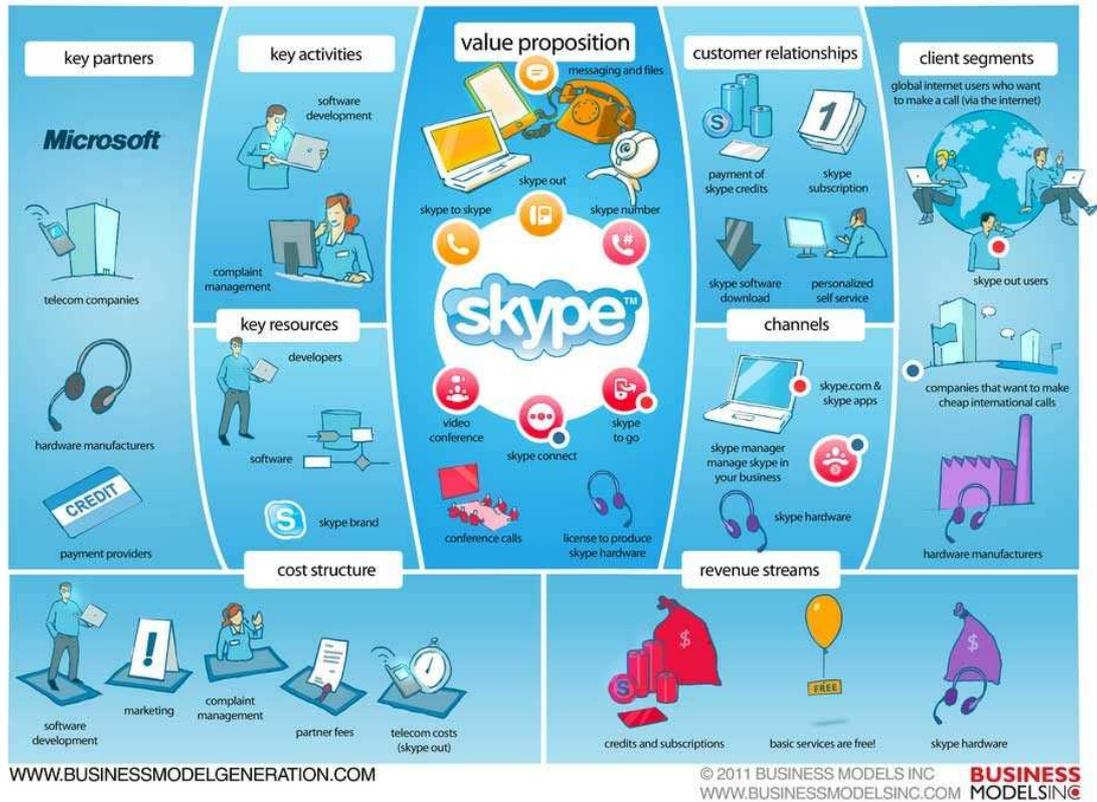


Simplification en Business Model Innovation Canvas

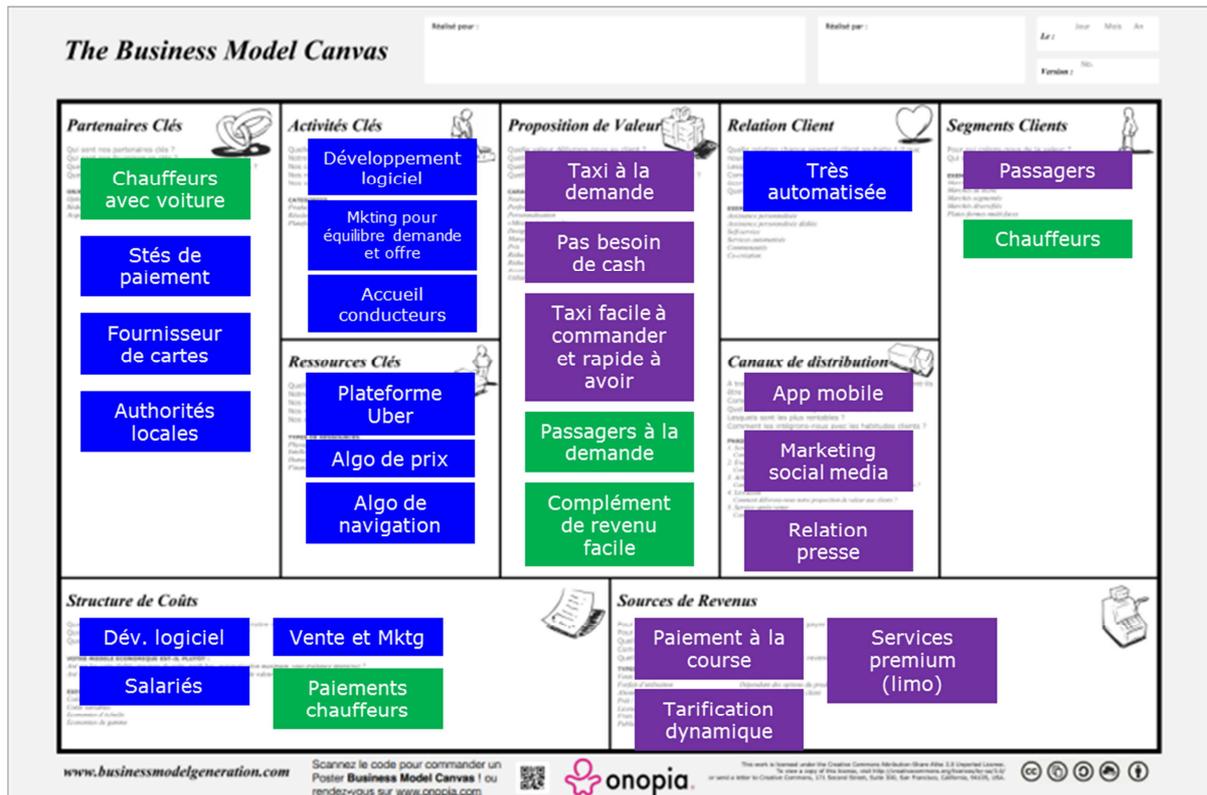


Annexes : exemples de business model Canvas sur une activité connue

Business Model Canvas de Skype



Business Model Canvas de Uber



Annexes : Questionnaire ASIT-BMI pour inventer votre business model :

Une session ASIT-BMI déroule une série de 18 questions qui forcent à envisager d'autres approches.

Début de question	Objectif
Suppression (complète, partielle, momentanée)	<p>En démarrage d'activité on termine avec :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) créer une différenciation ? ou, à choisir : 2) booster l'activité ? <p>À la suite d'un diagnostic, 5 objectifs possibles :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) augmenter les ventes ? 2) optimiser la rentabilité ? 3) accélérer la mise sur le marché ? 4) développer l'humain ? 5) améliorer le produit ?
Comment supprimer une partie des clients pour	
Comment supprimer une partie de l'offre pour	
Comment supprimer une partie des canaux pour	
Comment supprimer une partie des revenus pour	
Comment supprimer une ressource pour	
Comment supprimer un coût pour	
Décalage (avant, après, ailleurs)	
Comment décaler un client pour	
Comment décaler une offre pour	
Comment décaler un canal pour	
Comment décaler un revenu pour	
Comment décaler une ressource pour	
Comment décaler un coût pour	
Action (en modifiant ou dupliquant ?)	
Comment un client peut	
Comment une offre peut	
Comment un canal peut	
Comment un revenu peut	
Comment une ressource peut	
Comment un coût peut	

Exemple de question construite :

Début de question « **Comment une ressource peut** »

+ objectif « **optimiser la rentabilité ?** »

= « **Comment une ressource peut optimiser la rentabilité ?** »

Il reste à générer et noter les idées qui viennent à l'esprit, sans censure.

Annexes : exemples de questions donnant des innovations connues

Nous avons choisi de prendre des exemples du célèbre livre Business Model Nouvelle Génération et d'indiquer comment la méthode ASIT-BIM peut les recréer facilement grâce à une simple question.

----- Amazon

Les Web Services d'Amazon s'appuient sur l'infrastructure de distribution existante d'Amazon pour proposer des capacités de serveur et de l'espace de stockage de données à d'autres entreprises.

Questions ASIT-BIM générant ce type d'idée :

Comment une ressource peut améliorer la rentabilité ? (on utilise autrement ce qui est déjà présent)

----- Cemex

Lorsque le fabricant de ciment mexicain Cemex a promis de livrer du ciment en vrac sur les chantiers en quatre heures au lieu des deux jours habituels, l'entreprise a dû transformer son modèle économique. Cette innovation a contribué à faire de Cemex, acteur régional, le deuxième producteur mondial de ciment.

Questions ASIT-BIM générant ce type d'idée :

Comment une offre peut créer une différenciation ? (offre en vrac)

Comment supprimer une ressource pour augmenter les ventes ? (suppression de l'emballage)

----- 23andMe

23andMe a mis les tests ADN à la portée du plus grand nombre – une prestation jusque-là réservée aux seuls chercheurs et professionnels de santé. Cela a eu des conséquences importantes tant pour la proposition de valeur que pour la délivrance des résultats des tests, ce pour quoi 23andMe utilise des profils Web de personnalisation de masse.

Questions ASIT-BIM générant ce type d'idée :

Comment supprimer une partie des clients peut booster l'activité ? (on ne vend plus aux pro, il faut vendre au public)

----- Xerox

Au lieu de les vendre, l'entreprise a loué les photocopieurs 95 dollars par mois, forfait comprenant 2.000 photocopies gratuites, et vendu 5 cents la copie supplémentaire. Les clients ont été séduits et se sont mis à faire des milliers de copies chaque mois.

Questions ASIT-BIM générant ce type d'idée :

Comment décaler un revenu pour augmenter les ventes ? (on touche des revenus après la mise en place)

Comment supprimer une partie de l'offre pour augmenter les ventes ? (on supprime la vente du matériel)

----- Hilti

Hilti, le fabricant mondial d'outils de construction professionnels, a purement et simplement renoncé à vendre des outils à ses clients pour leur louer des kits d'outils. Cela représente une évolution significative de la proposition de valeur mais également de ses flux de revenus, puisque ceux-ci consistent désormais en revenus de services récurrents.

Questions ASIT-BIM générant ce type d'idée :

Questions identiques à celles de Xerox car ces modèles sont identiques d'un point de vue de l'innovation.

Annexes : autres exemples de questions donnant des innovations connues

Voici la liste complète des questions ASIT-BIM avec l'objectif de booster l'activité, et des exemples d'idées correspondantes. Il va sans dire que les idées présentées n'ont pas été générées avec ASIT-BIM mais qu'on pourrait facilement les retrouver grâce à la méthode. Tous les exemples restent la propriété des ayant droits.

Suppression (complète, partielle, momentanée)

Comment supprimer une partie des clients peut booster l'activité ?

Avoir un compte de messagerie Gmail était, au lancement, réservé à une « élite » 😊 qui pouvait prescrire d'autres élus. Le buzz créé a lancé ce service, c'est aussi le phénomène de « réservé aux membres ».

Comment supprimer une partie de l'offre peut booster l'activité ?

Roses Only, fleuriste qui ne vendait à l'origine que des roses, s'est imposé comme spécialiste pour qui souhaitait cette fleur. C'est l'approche de l'expert qui l'emporte sur l'image du généraliste.

Comment supprimer une partie des canaux peut booster l'activité ?

Certains sites Internet proposent des produits introuvables en magasin, même dans les établissements de la marque.

Comment supprimer une partie des revenus peut booster l'activité ?

L'anticafé, dans lequel on ne paie pas par consommation mais au temps passé.

Comment supprimer une ressource pour booster l'activité ?

Le « Compte Nickel » permet d'avoir un compte et une carte de paiement sans banque puisqu'on passe par des buralistes.

Comment supprimer un coût peut booster l'activité ?

Les meubles Ikea vendus en kits représentent une suppression de nombreux coûts pour la marque et a différencié cette enseigne.

Décalage (déplacer avant, après, ailleurs)

Comment décaler un client pour booster l'activité ?

Décaler des dates de sortie par territoire pour maîtriser la communication et les tarifs par exemple.

Comment décaler une offre pour booster l'activité ?

Le « happy hour » des bars qui proposent un tarif réduit pour les consommations sur certaines plages horaires (la même offre vendue à un autre moment = décaler avant). Le prix de la tasse de café qui est plus bas au comptoir qu'en salle est un autre exemple dans cet univers (décaler ailleurs).

Comment décaler un canal pour booster l'activité ?

La livraison dans les points relais de commandes Internet. Un fleuriste peut permettre au client de retirer un colis commandé en ligne (plutôt que le canal standard boîte aux lettres / bureau de Poste).

Comment décaler un revenu pour booster l'activité ?

Vendre un rasoir sans marge voire à perte mais baser ses revenus sur la vente des lames propriétaires. Ce système a souvent été copié (cartouches des consoles de jeux vidéo par exemple).

Comment décaler une ressource pour booster l'activité ?

Produire ou au moins assembler localement pour une distribution raisonnée. Efficace au-delà de l'argument de vente et de l'impact sur l'environnement.

Comment décaler un coût pour booster l'activité ?

La location longue durée de véhicule permet d'attirer plus de clients. On remarque qu'un coût pour certains peut être un revenu pour d'autres.

Action (en modifiant ou dupliquant ?)

Comment un client peut booster l'activité ?

Les clients d'un restaurant qui fixent eux-mêmes le prix à la fin du repas. Cela crée une relation de confiance, les montants sont souvent supérieurs aux suggestions inscrites sur le menu. Plusieurs exemples dont : Restaurant Didier Méril 1, place du Général de Gaulle, à Dinard.

Comment une offre peut booster l'activité ?

Cette question renvoie souvent, mais pas uniquement, à un produit innovant / différentiant. On peut prendre l'exemple des dosettes de café Nespresso qui renforce l'image de leur offre par un canal de distribution « boutique de luxe » pour soutenir les canaux existants.

Comment un canal peut booster l'activité ?

Le canal de vente Internet sur de nombreux marchés. L'exemple des sex toys est sans doute celui qui a le plus bénéficié du canal de vente par Internet, tuant la distribution existante et permettant une explosion du marché. Sarenza a aussi profité de ce canal grâce aux retours gratuits.

Comment un revenu peut booster l'activité ?

Tarifs variables pour les prix des billets d'avion. Savoir que le prix de vente (achat) varie en fonction de paramètres (c'est mieux si on comprend les règles) motive à acheter tôt.

Comment une ressource peut booster l'activité ?

Une boutique qui utilise ses locaux pour une autre activité en dehors des horaires d'ouverture. Par exemple une cave à vin qui fait bar à vin certains soirs.

Comment un coût peut booster l'activité ?

MSF qui indique ce qu'ils peuvent faire avec 20€. Quand une ONG communique sur le prix d'un traitement et son impact, cela inciterait à donner.

Annexes : Bilan BIM des idées générées

Les questions font générer beaucoup d'idées qu'il faut évaluer pour en sélectionner. Nous proposons de les évaluer avec notre bilan BIM en notant de 0 à 3 les axes B, I et M.

Notation

On va évaluer chaque idée selon les critères B, I et M en mettant une note de 0 à 3 :

- 0 = pas du tout
- 1 = un peu
- 2 = pas mal
- 3 = tout à fait

Si on ne sait pas on peut parfois mettre un « ? » pour faire des recherches ultérieures si les autres notes sont bonnes.

Bilan BIM : B comme business

On évalue l'apport de business, la marge que cette idée peut créer.

Pour chaque idée on va évaluer de 0 à 3 si elle est bonne pour le business, si elle aide à atteindre l'objectif.

Bilan BIM : I comme innovation

On évalue le niveau d'innovation de l'idée, sa nouveauté dans notre secteur d'activité. Une idée innovante peut créer une différenciation mais peut aussi troubler le consommateur. On préférera une forte innovation si c'est compatible avec notre entreprise (critère suivant).

Bilan BIM : M comme modèle

On évalue l'adéquation de cette idée avec notre modèle d'entreprise. Saurons-nous mettre en œuvre, déployer et soutenir ce modèle économique ?

Exemples d'analyse de valeurs de bilan BIM

(un x indique que cette valeur n'influe pas sur l'analyse)

Bilan M	Analyse possible
0xx	Idée non retenue, sans apport
xx0	Cette idée n'est pas pour nous
333	Pépité innovante
303	Amélioration intéressante