



Elton-Pickford

BUSINESS MODEL INNOVATION & STRATEGY

Échec de Business Model

10 exemples - 5 raisons



Elton-Pickford

BUSINESS MODEL INNOVATION & STRATEGY

Introduction

Part 1

10 business models qui ont **échoué**

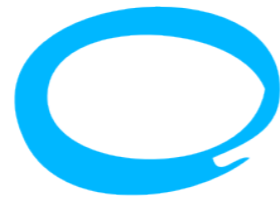
Part 2

Les **5 origines de l'échec** d'un
business model

Échec de Business Model

10 exemples - 5 raisons

INTRODUCTION



Elton-Pickford

BUSINESS MODEL INNOVATION & STRATEGY

Pourquoi cette étude ?

L'objectif de ce document est d'**étudier le phénomène d'échec de business model** au travers de plusieurs exemples, et d'identifier les principales causes de l'échec d'un modèle économique. Il illustre également l'utilisation des matrices *Business Model Canvas* et *Elton-Pickford*.

Elton-Pickford a pour mission de **transmettre aux managers** des organisations, **les clefs de la réussite de leurs modèles économiques**. A ce titre, nos équipes publient régulièrement des études de cas de business models innovants. Dans le présent document, nous avons souhaité étudier le phénomène inverse, à savoir l'échec des modèles d'affaires.

Nous sommes heureux de vous offrir cette étude. Vous pouvez la partager et la compléter.

Réalisation : janvier 2013






Elton-Pickford

BUSINESS MODEL INNOVATION & STRATEGY

Publication

Cette publication est diffusée sous *licence Creative Commons BY-NC-SA*. Cela signifie que vous pouvez la diffuser, l'exploiter, la compléter. Les modifications et transmissions de l'oeuvre, à des fins exclusivement non-commerciales, devront comporter la mention suivante : **ECHEC DE BUSINESS MODEL - 10 EXEMPLES - 5 RAISONS**

-  **Attribution** - Vous devez citer le nom du document et celui de son auteur (Antoine Dumont et le Cabinet Elton-Pickford) de la manière indiquée.
-  **Noncommercial** - Vous ne pouvez pas utiliser cette création à des fins commerciales.
-  **Share Alike** - Si vous modifiez, transformez, ou adaptez cette oeuvre, celle-ci devra être distribuée sous la même licence.

Réalisation : janvier 2013

Comprendre la matrice *Elton-Pickford*

Copyright Elton-Pickford
Effervescence Framework

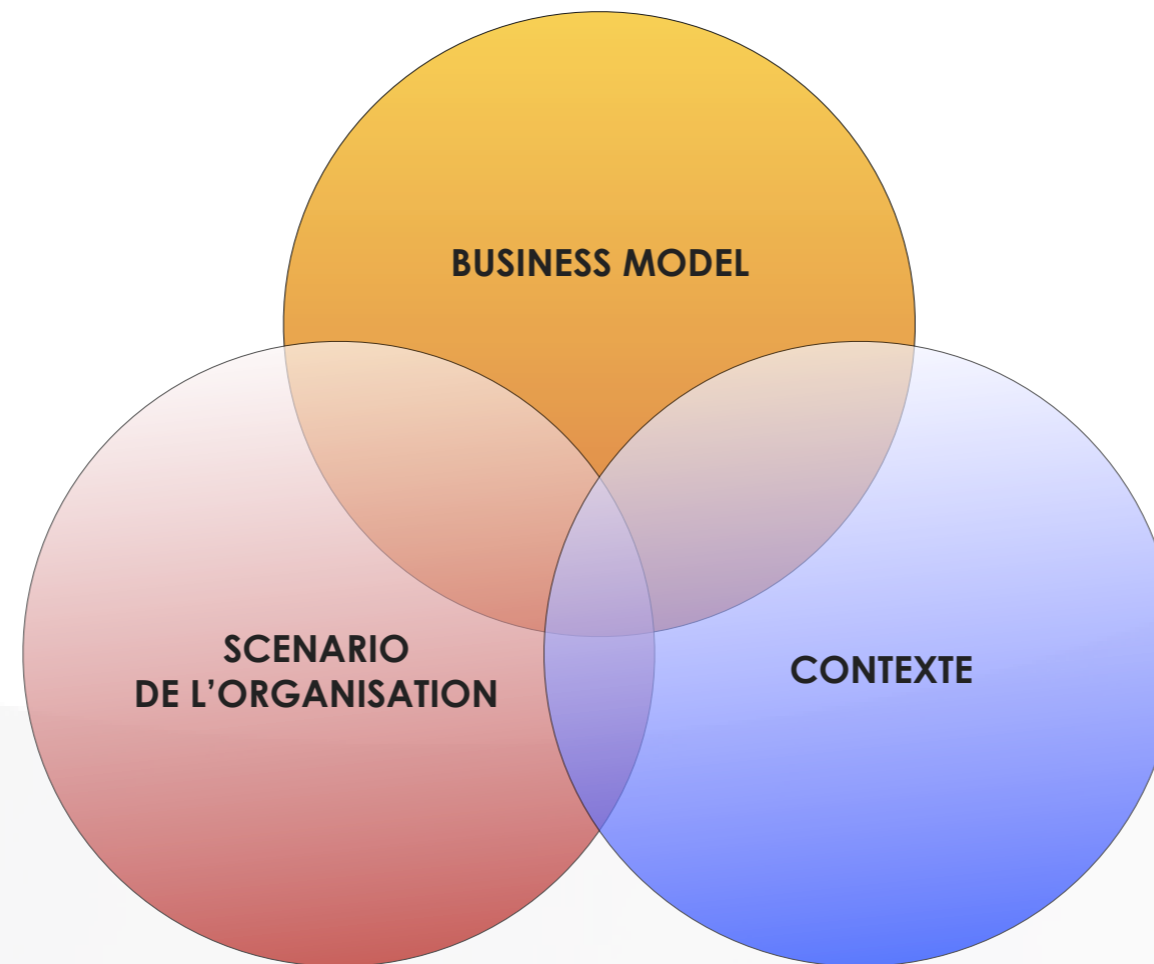
D'après Yannick Meriguet, Associé chez Elton-Pickford

BUSINESS MODEL

Quelles sont les caractéristiques fondamentales du business model ?
Comment intègrent-elles la spécificité du contexte et du scénario ? Comment optimisent-elles l'exécution de la stratégie ?

SCENARIO

Quels sont les objectifs de l'organisation ? (croissance, performance, positionnement, différenciation,...)
Quel est le contexte interne de l'organisation ? (compétences spécifiques, culture, tension, intégration,...)
Ces éléments représentent les fondements de la stratégie à mettre en place.



CONTEXTE

Le contexte identifie les éléments clés à prendre en compte dans le contexte extérieur de l'organisation. Quelles sont les caractéristiques ou tendances du marché, de l'environnement socio-économique, des habitudes de consommation ? Et comment peuvent-elles avoir une influence critique sur la performance de l'organisation, et l'exécution de sa stratégie ?

Comprendre la matrice *Business Model Canvas*

D'après Alexander Osterwalder, *Business Model Generation*.

Segment client (SC)

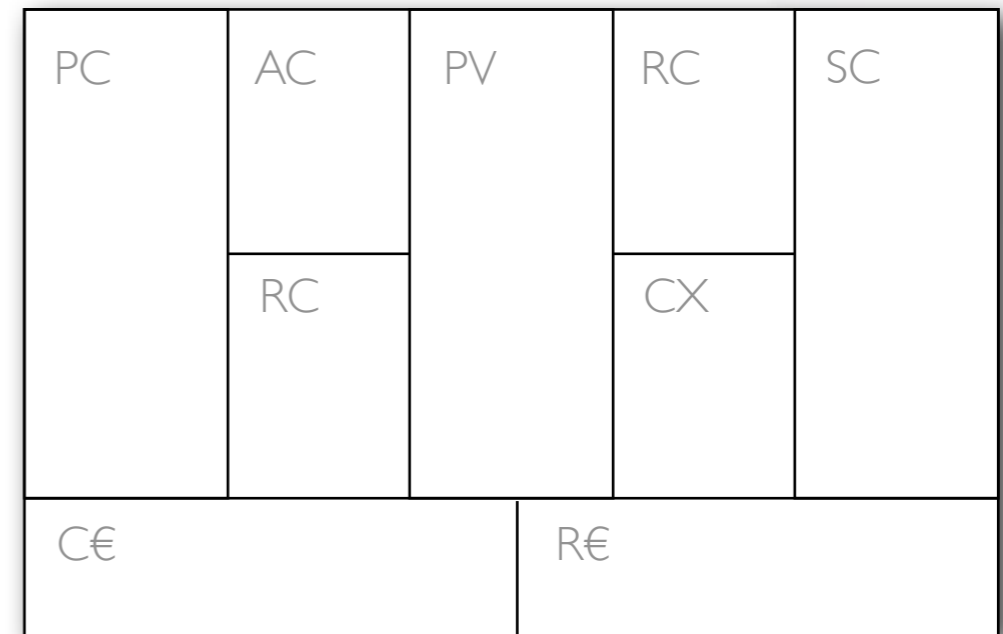
Le bloc «Segment client» identifie la ou les cibles clients auxquels s'adresse l'organisation. Il précise le type de marché visé (masse, segmenté, niche, ...).

Proposition de valeur (PV)

La proposition de valeur définit ce qui est apporté au segment de client. Elle répond nécessairement à un besoin ou solutionne un problème lié au client ciblé. La proposition peut prendre plusieurs formes : performance, design, prix, accessibilité, ...

Canaux de distribution (CX)

Les canaux de distribution décrivent comment la proposition de valeur est acheminée jusqu'au segment client. Quels sont les circuits de distribution et de ventes par lesquels le client va pouvoir accéder à la proposition de valeur ? (plateforme internet, réseau de magasins, force de vente...).



www.businessmodelgeneration.com

Relations client (RC)

Ce bloc précise quelle est la nature des relations que l'organisation entretient avec ses clients, selon qu'elle se trouve dans une démarche d'acquisition, de fidélisation ou d'augmentation des ventes. Il existe plusieurs types de relations qu'il faut adapter selon chaque segment client (assistance personnelle, services automatisés, co-création,...).

Flux de revenus (R€)

Il s'agit d'identifier les sources de revenus de l'organisation, fixes ou variables, leur type (location, abonnement, vente de biens,...) et leur récurrence (ventes ponctuelles ou récurrentes).

Comprendre la matrice *Business Model Canvas*

D'après Alexander Osterwalder, *Business Model Generation*.

Ressources clés (RC)

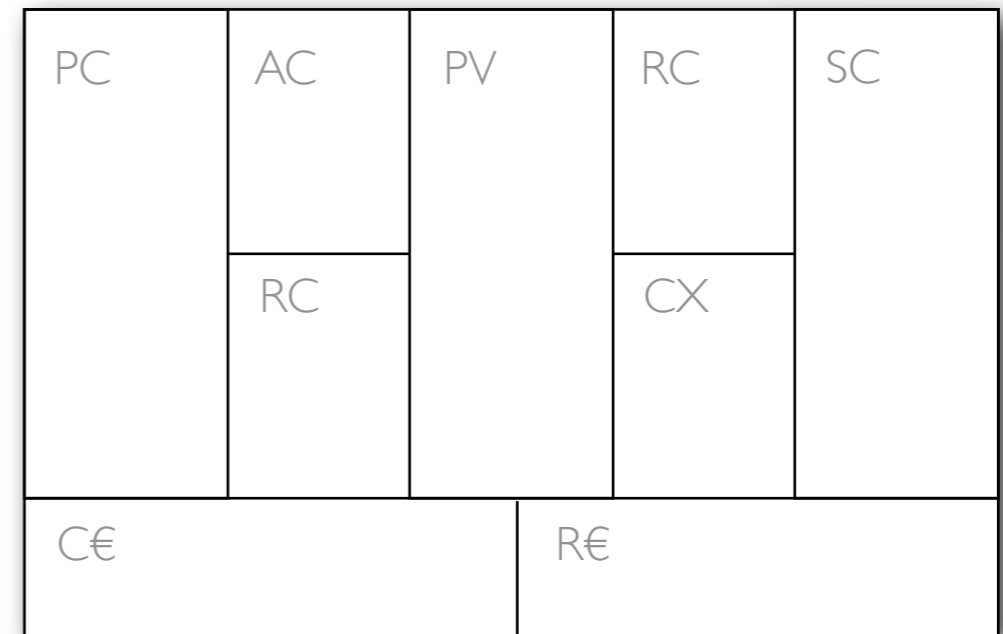
Il s'agit des actifs les plus importants que l'organisation détient et sur lesquels elle s'appuie pour que le modèle économique fonctionne (physiques, intellectuelles, humaines, financières, ...).

Activités clés (AC)

Le bloc des activités clés regroupe les choses les plus importantes que l'organisation doit faire pour que le modèle économique fonctionne.

Partenaires clés (PC)

Les partenaires clés sont composés par l'ensemble des organisations qui contribuent au bon fonctionnement du modèle. Certains d'entre eux peuvent d'ailleurs collaborer à la proposition de valeur.



www.businessmodelgeneration.com

Structure de coûts (C€)

La structure de coûts regroupe l'ensemble des coûts attachés au modèle économique. Ils peuvent être variables ou fixes, et se retrouvent parfois au coeur des stratégies (lowcost, économies d'échelle ou d'envergure, ...).



Part I

10 business models qui ont **échoué**



Elton-Pickford

BUSINESS MODEL INNOVATION & STRATEGY

Copainsdavant.com

Internet
2009

2xmoinscher.com

Internet
2012

Encarta

Edition
2009

Iridium

Telecom
1998

Spanair

Transport aérien
2012

Kodak

Chimie - Numérique
2012

Blockbuster Video

Location films
2010

Moulinex

Electromenager
2009

Vogica

Industrie du meuble
2010

Bic

Parfum
1991



copainsdavant.com

copainsdavant.com



Industrie

Internet - Réseaux sociaux



Date de création

2001



Dirigeant

Benchmark Group



Nationalité

Française



Période étudiée

2001 - 2012



Type de marché

Marché de masse



Chiffre d'affaires

(2009) Groupe : 17 M€ / Site : 3,5 M€



Nombre d'employés

(Groupe) 150



Éléments clés du scénario

Position de précurseur

Besoin de rentabilité



Éléments clés du contexte

Engouement d'internet

Développement massif de l'infrastructure internet dans les foyers

Développement du phénomène des réseaux sociaux

Concurrents émergents

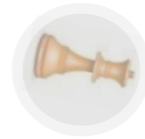


Éléments clés du modèle économique

Réseau social

Retrouver ses amis au travers d'une plateforme internet

Freemium / Premium



Les raisons de l'échec

Segment client refusant de financer la proposition de valeur (Adéquation PV / SG)

Problème de rentabilité (Viabilité du modèle)

Concurrent émergent (Environnement)

copainsdavant.com

Proposition initiale

Créé en 2001, Copains d'avant incarne le Facebook «made in France», et permet aux utilisateurs de retrouver d'anciens camarades d'école, de publier des photos et de correspondre par la messagerie interne. Le site français prend alors la tête des réseaux sociaux sur l'hexagone.



Stratégie déployée

Lancé depuis 3 ans et gratuit dès ses débuts, le site cherche sa rentabilité. En 2004, il décide donc de monétiser ses services. L'utilisation de la messagerie interne devient alors payante comme d'autres fonctionnalités. Devant cette contrainte à l'utilisation du service, la fréquentation du site chute et l'image est dégradée. Si la proposition de valeur de la plateforme séduit bien un certain segment de client, celui-ci n'est pas prêt à payer pour ça. Sur ce type de plateforme, la messagerie est un point majeur puisqu'elle permet l'interaction entre les membres. Si ceux-ci sont contraints, ils cessent de communiquer et le site perd tout son intérêt de mise en relation.

Pour ne rien arranger, le féroce Facebook au look plus branché fait son arrivée en Europe, avec un modèle complètement gratuit...

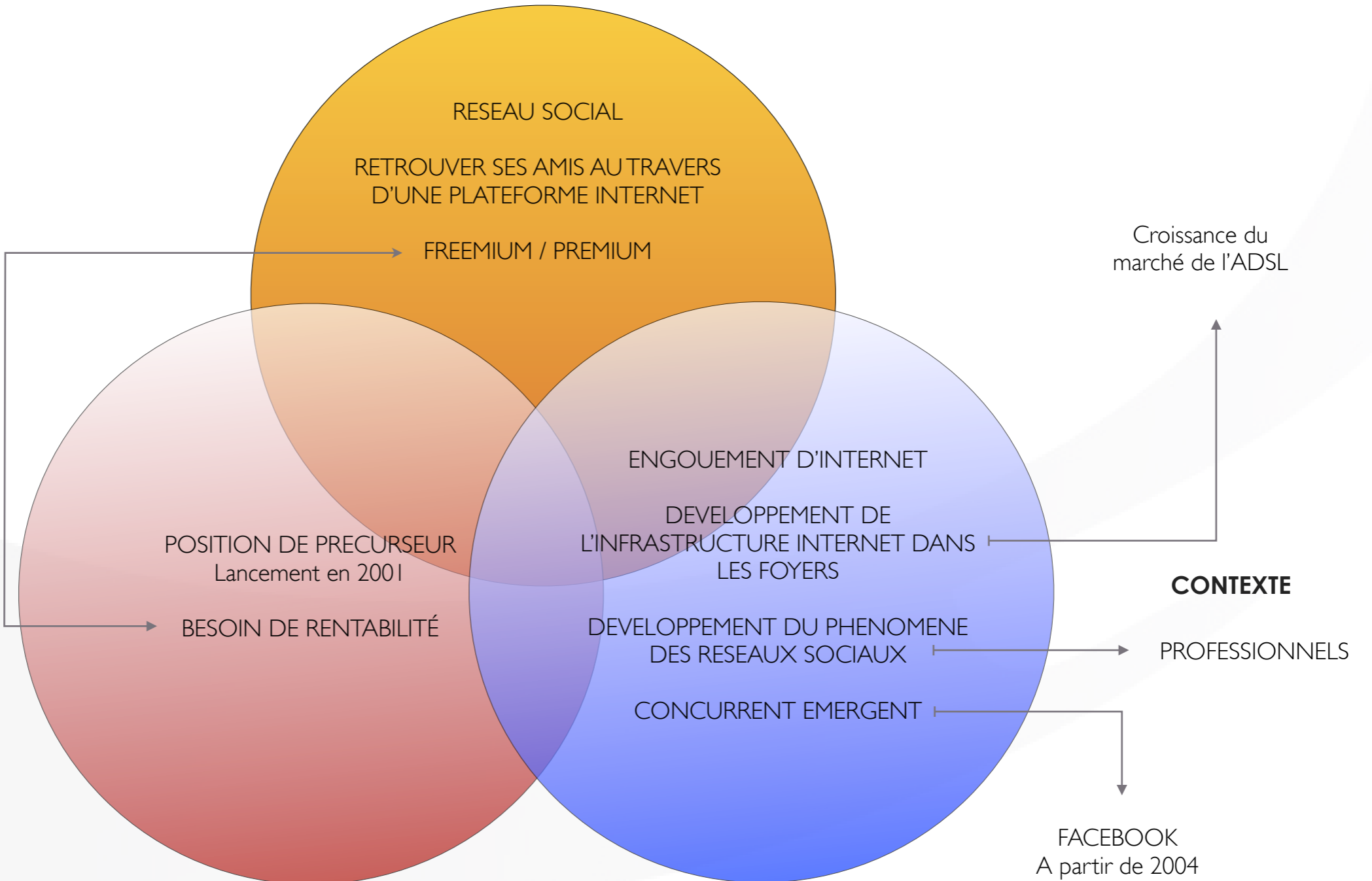
Nouvel essai

Le site redevient gratuit en 2007. Le nouveau modèle économique repose désormais uniquement sur la publicité, à l'image de son concurrent. Le service est complété par quelques fonctionnalités supplémentaires. En 2010, le site change de propriétaire et repense son image.

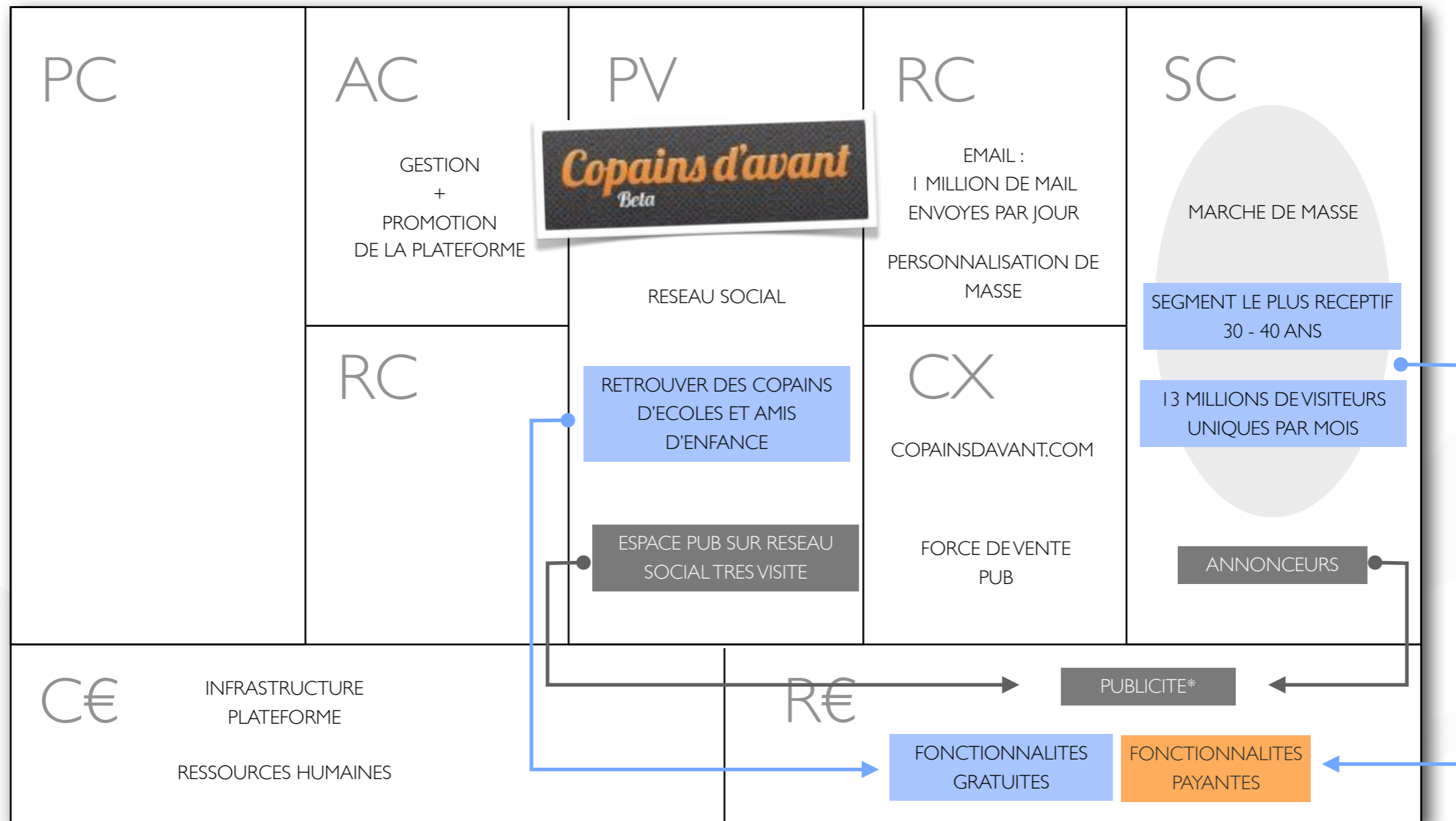


copainsdavant.com

BUSINESS MODEL



copainsdavant.com



www.businessmodelgeneration.com



* A partir de 2007

Sources :

La Tribune, *Le Français CDA résiste toujours*, octobre 2010
 Capital, *Petits meurtres entre amis chez CDA*, juin 2010
 Studio Vitamine, *CDA : Nouvelle version bêta*, février 2012

2

2xmoinscher.com

2xmoinscher.com



Industrie

Internet - Marketplace



Date de création

2001



Groupe

3 Suisses



Nationalité

Française



Période étudiée

2001 - 2012



Type de marché

Marché de masse



Chiffre d'affaires

(2007) 3,3 M€



Nombre d'employés

(Site) 35



Éléments clés du scénario

Stratégie de réduction des coûts pour augmenter la marge



Éléments clés du contexte

Nombreux concurrents émergents

Engouement d'internet

Développement de l'infrastructure internet dans les foyers



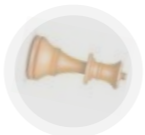
Éléments clés du modèle économique

Place de marché

Commissionnement du service rendu

Vente/achat d'objets entre particuliers et professionnels

Sécurisation des échanges



Les raisons de l'échec

Réduction des coûts liés à l'une des activités clés (Management)

Baisse de la fréquentation (Viabilité du modèle)

Concurrents émergents (Environnement)

2xmoinscher.com

Proposition initiale

Lancé en 2001, 2xmoinscher est une plateforme internet consacrée à la mise en relation d'acheteurs et de vendeurs particuliers et professionnels. Les internautes peuvent ainsi vendre ou acheter des objets neufs ou d'occasion.

Pendant la transaction, 2xmoinscher se pose en tiers de confiance en proposant de bloquer l'argent de la vente sur un compte séquestre. Après confirmation de la bonne exécution de la transaction par l'acheteur et le vendeur, le site finalise alors le transfert d'argent.

Le modèle de revenus est basé sur une commission prélevée lors de la transaction.



2xMoinsCher.com
Achats/Ventes sécurisés de produits neufs et d'occasion

Concurrence & investissements

Alors que le site avait annoncé son équilibre financier deux ans à peine après son démarrage, il est enclin à d'importantes difficultés économiques entre 2008 et 2012, entraînant des pertes financières.

Ebay, Priceminister, Amazon, Leboncoin, vont constituer un environnement concurrentiel très fort qui va bousculer l'activité de la place de marché.

Dans le même temps, le site va réduire ses investissements marketing. Cette action aura un impact direct sur l'attractivité de son site, entraînant une baisse de la fréquentation, suivie rapidement par une baisse des revenus. La diminution du chiffre d'affaires provoque immédiatement une érosion de la marge, et laisse place à une absence de profitabilité. En effet, attractivité, fréquentation et revenus sont liés. Les activités liées à la promotion de la plateforme sont cruciales pour la stabilité du modèle économique.

Nouvelle chance

Le coût d'acquisition client (publicité) est devenu plus important que les revenus générés par le client lui-même. Le business model n'est donc plus viable. En mars 2012, le site annonce qu'il ferme ses portes et cesse définitivement son activité.

Il est racheté quelques mois plus tard par la société Oncle Henry qui annonce sa réouverture le 15 octobre 2012.

Aventure à suivre...



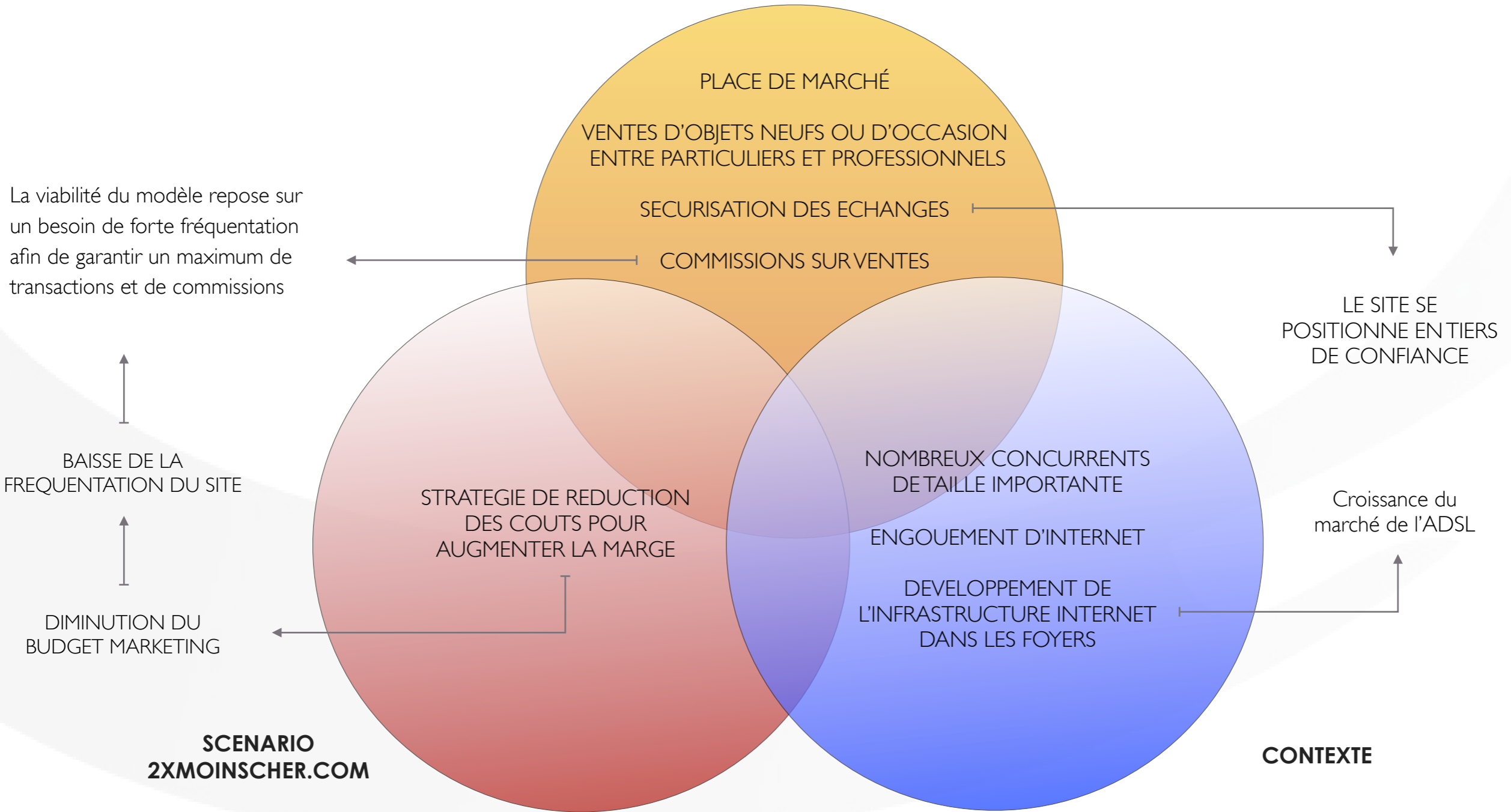
2xmoinscher.com
le site où la livraison est offerte



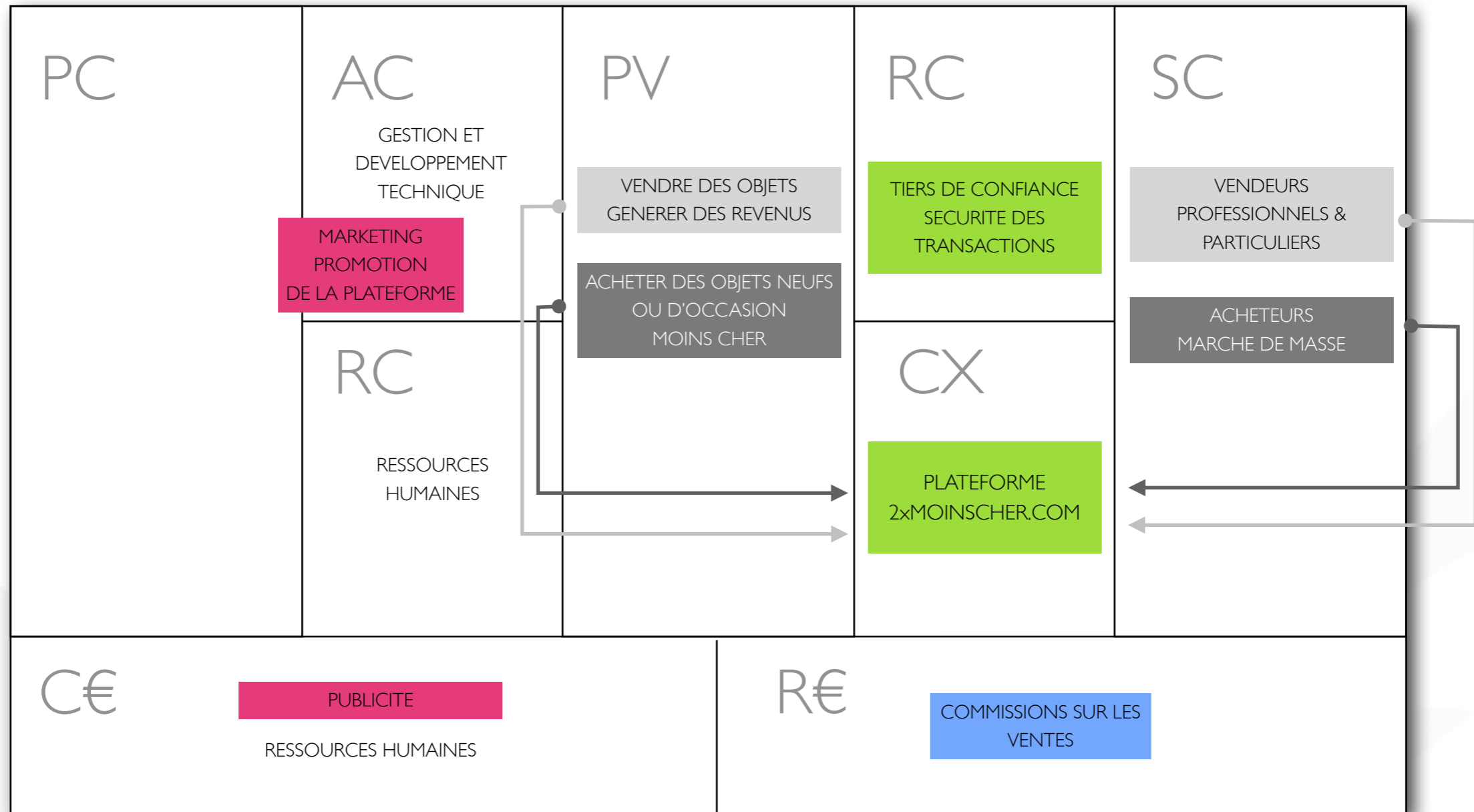
2X

2xmoinscher.com

BUSINESS MODEL



2xmoinscher.com



www.businessmodelgeneration.com



Sources :

Journal du Net, *Fermeture 2xmoinscher*, mars 2012
 Tomsguide, *2xmoinscher*, Actualité n°2888

Journal du Net, *Une page se tourne, 2xmoinscher ferme ses portes*
 PC Impact, *2xfoismoinscher fait ses adieux*, News n°69448

3

Encarta - Microsoft

Encarta



Industrie

Edition / Encyclopédie numérique



Date de création

1993



Groupe

Microsoft



Nationalité

Américaine



Période étudiée

1993 - 2009



Type de marché

Marché de masse



Chiffre d'affaires

NC



Nombre d'employés

NC



Éléments clés du scénario

Viabilité du modèle

Différenciation par la qualité du contenu

Produit multi-supports



Éléments clés du contexte

Enrichissement général du contenu web (site, blog, presse,...)

Emergence d'un concurrent basé sur une approche gratuite et collaborative

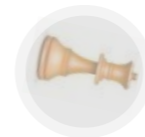


Éléments clés du modèle économique

Encyclopédie multimédia

Contenu riche et de qualité

Vente des supports numériques et abonnement à la plateforme web



Les raisons de l'échec

Profitabilité du produit (Viabilité du modèle)

Concurrents émergents (Environnement)

Non renouvellement du modèle (Culture de l'organisation)

Encarta

Proposition initiale

Lancé en 1993, Encarta proposait une encyclopédie numérique déclinable sur différents supports (CD, DVD, Web) et dans de nombreuses langues. Ce produit créé par Microsoft, s'est très rapidement imposé comme leader dans son secteur, faisant face aux grandes compagnies du multimedia avec ses quelques 36 500 articles (version 2007).

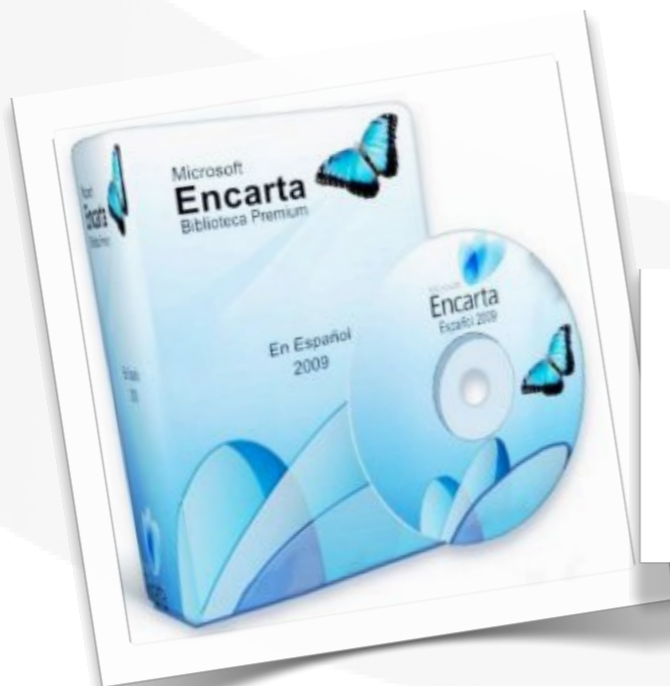
Evolution des usages

En 2001, l'encyclopédie Wikipédia fait son apparition. Le contenu est alimenté par les internautes eux-mêmes qui proposent gratuitement du contenu pour enrichir la plateforme de connaissances. A peine deux ans plus tard, elle dépasse très largement le nombre d'articles contenus chez Encarta. Pour contrer la croissance de son concurrent, Encarta améliore l'actualisation de ses contenus et lance même une version gratuite pour certains articles allégés.

Concurrence féroce

Cela n'y changera rien, les résultats sont là. En 2009, Encarta ne capte aux États-Unis que 1,27 % des visites d'encyclopédies en ligne contre 97 % pour Wikipedia.

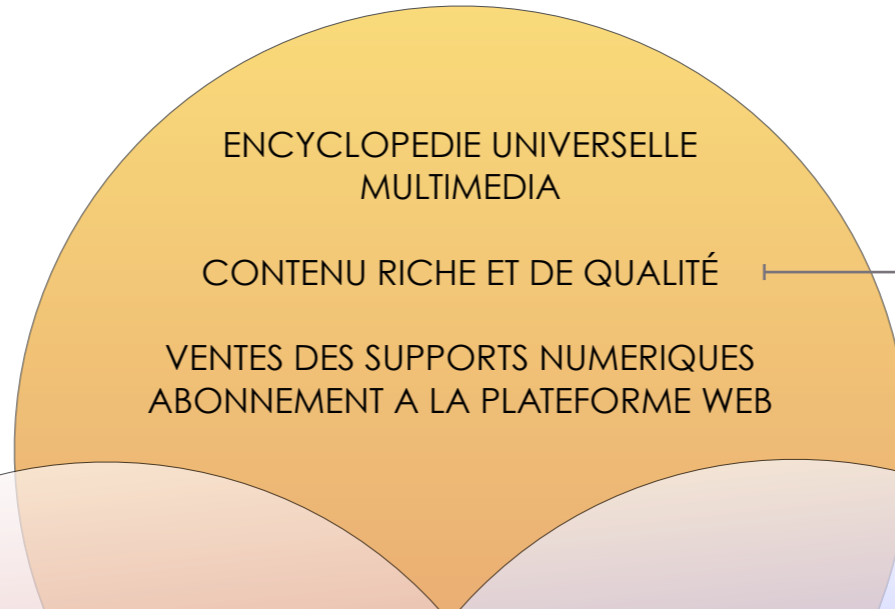
A cette même époque, Wikipedia en anglais franchit le cap des 3 millions d'articles. Microsoft n'envisage donc pas de renouveler le modèle économique de son encyclopédie et en ferme définitivement les portes le 31 décembre 2009.



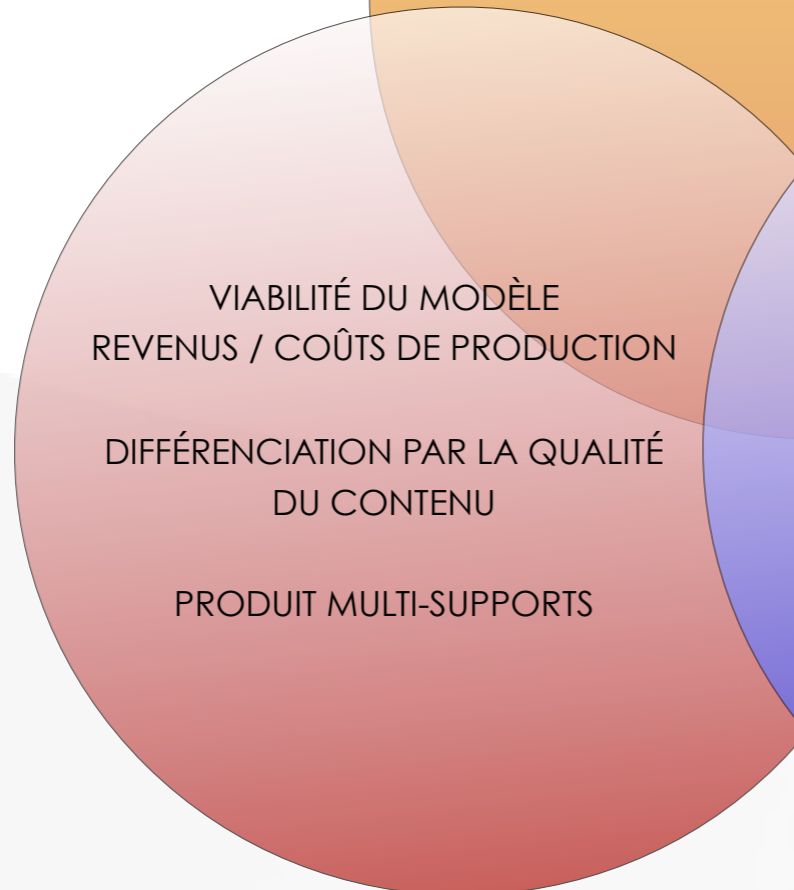
Encarta 

Encarta

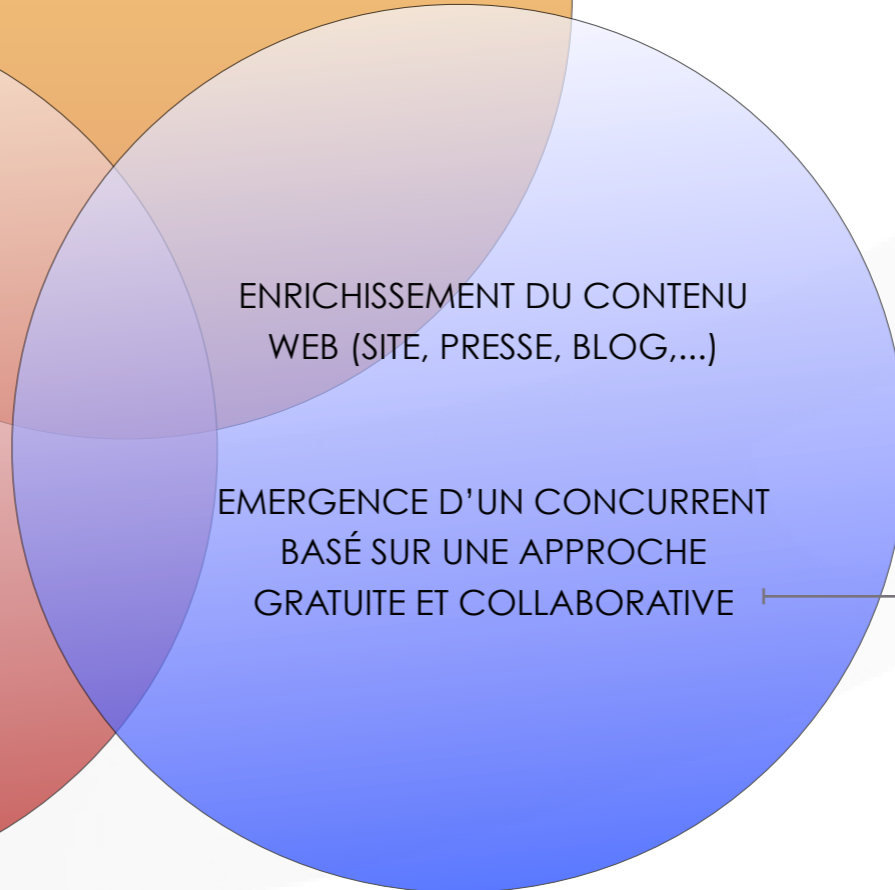
BUSINESS MODEL



35 000 ARTICLES
26 000 MEDIAS



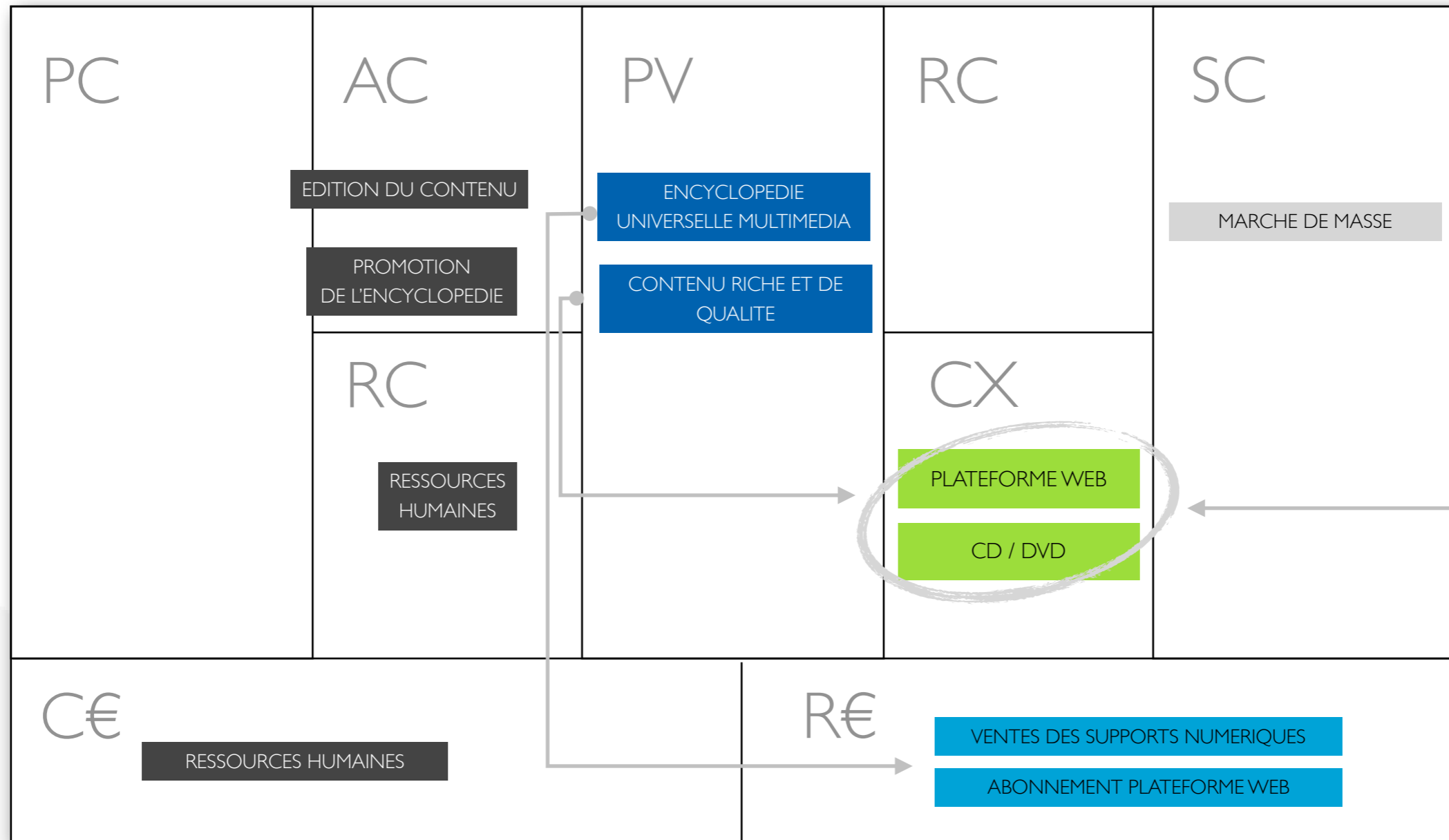
**SCENARIO
ENCARTA**



Capacité à générer
rapidement beaucoup
de contenu

CONTEXTE

Encarta



www.businessmodelgeneration.com



Sources :

- Première, Encarta, coulé par Wikipédia, ferme définitivement ses pages, mars 2009
- NouvelObs, L'encyclopédie en ligne Encarta va fermer, mars 2009
- Clubic, Microsoft fermera Encarta cette année, mars 2009

4

Iridium - Motorola

Iridium



Industrie

Service - Télécom



Date de création

1991



Groupe

Motorola



Nationalité

Américaine



Période étudiée

1991 - 1998



Type de marché

Marché de masse



Chiffre d'affaires

NC



Nombre d'employés

NC



Éléments clés du scénario

Prendre le leadership sur le marché des télécom

Déployer un réseau de grande envergure

Maîtriser le système téléphonique du monde entier

Réussir un exploit technologique



Éléments clés du contexte

Développement de la concurrence

Emergence de nouvelles technologies

Baisse des coûts d'infrastructure télécom

Croissance de la demande des consommateurs

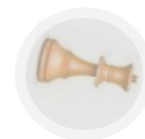


Éléments clés du modèle économique

Téléphoner depuis n'importe où dans le monde

Vente des terminaux

Vente des abonnements



Les raisons de l'échec

Profitabilité de l'offre (Viabilité du modèle)

Concurrents émergents (Environnement)

Evolutions technologiques (Environnement)

Gestion du projet (Management)

Iridium

Proposition initiale

En 1991, Iridium se lance dans la construction d'un système de téléphonie mobile pouvant fonctionner n'importe où dans le monde. Ce système devait couvrir chaque ville, village et mètre carré de la terre, des navires au milieu de l'océan, en passant par les jungles jusqu'aux sommets des montagnes.

Le système qui a été développé par Motorola repose sur un réseau de satellites disposés autour de la terre.

Ce projet pharaonique a coûté environ 6 milliards de dollars, et a permis l'acquisition de 15 fusées et l'envoi de plus de 70 satellites. Il fût opérationnel en 1998.

Evolution de l'environnement technologique

Durant les 8 années nécessaires à Motorola pour passer du concept au lancement de son offre, la téléphonie mobile a très vite évolué. Les opérateurs de téléphonie ont déployé rapidement des réseaux physiques terrestres, assurant la couverture téléphonique des principales zones d'utilisation du mobile. Dans le même temps, le prix d'utilisation des services ainsi que les coûts d'acquisition du terminal ont considérablement baissé.

Faillite

En 1998, Iridium lance son offre mobile. 9 mois plus tard, l'entreprise fait faillite.

Les clients rencontrent des problèmes techniques à l'utilisation. Le mobile Iridium ne fonctionne pas dans les voitures ou les bâtiments, et son utilisation ne peut se faire qu'à l'extérieur pour une connexion directe avec les satellites.

De plus, l'offre tarifaire est loin d'être agressive. La minute de communication coûte 7\$ contre 50 centimes chez un opérateur classique. A cela s'ajoute les 3000\$ de coût d'acquisition du terminal.



Iridium



BUSINESS MODEL

TÉLÉPHONER DE PARTOUT DANS LE MONDE

VENTE DES TERMINAUX

VENTE DES ABONNEMENTS

Développement des réseaux physiques terrestres

SCENARIO IRIDIUM

PRENDRE LE LEADERSHIP SUR LE MARCHÉ DES TELECOMS

DEPLOYER UN RESEAU DE GRANDE ENVERGURE

MAITRISER LE SYSTEME TELEPHONIQUE DU MONDE ENTER

REUSSIR UN EXPLOIT TECHNOLOGIQUE

DÉVELOPPEMENT DE LA CONCURRENCE

EMERGENCE DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

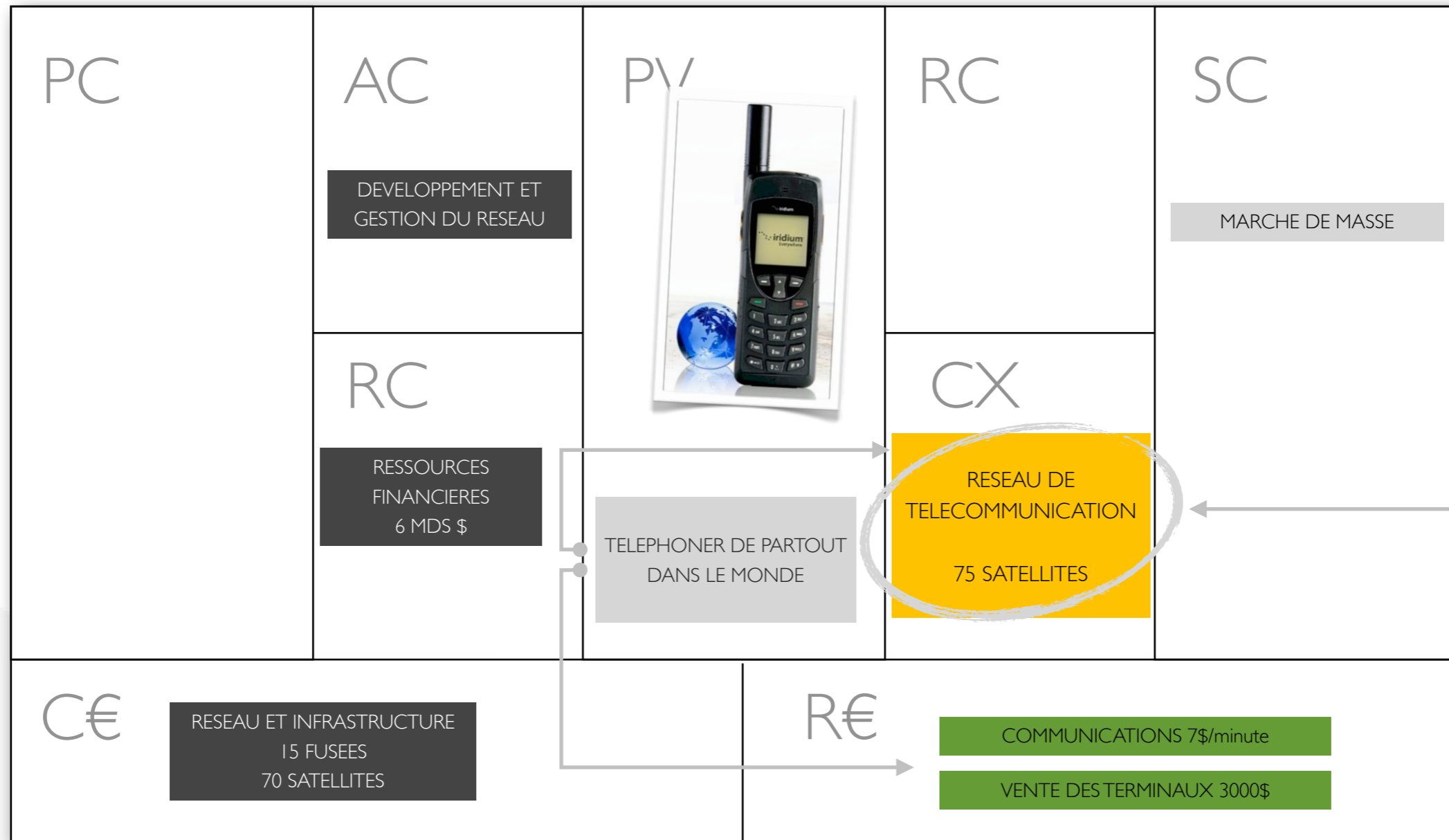
BAISSE DES COÛTS D'INFRASTRUCTURE TELECOM

CROISSANCE DE LA DEMANDE DES CONSOMMATEURS

CONTEXTE

Le segment client initialement visé est assez réduit. Un marché de masse explose peu après.

Iridium



www.businessmodelgeneration.com



Sources :

- Libération, *Iridium menace de sonner dans le vide*, mars 2000
- Steve Blank, *No Business Plan Survives First Contact With A Customer*, novembre 2011
- Stéphanie Legrand, *Mémoire de recherche IAE de Lille*, 2000

5

Spanair

Spanair



Industrie

Transport - Compagnie aérienne



Date de création

1986



Société mère

IEASA (80,1%) - SAS AB (19,9%)



Nationalité

Espagnole



Période étudiée

1986 - 2012



Type de marché

Marché de masse



Chiffre d'affaires

(2009) 670 M€



Nombre d'employés

(2008) 4 000



Éléments clés du scénario

Coûts variables importants

Difficultés financières (endettement)

Politique de réduction des coûts fixes

Crash d'un avion de la compagnie en 2008



Éléments clés du contexte

Marché très concurrentiel

Nouveaux entrants

Variation des prix du carburant

Contraintes par des normes de sécurité

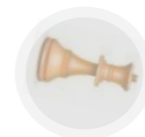
Clients attentifs aux conditions de sécurité des compagnies



Éléments clés du modèle économique

Compagnie aérienne de transports

Destinations: Espagne, Europe, Amérique du Sud.



Les raisons de l'échec

Forte augmentation des coûts de carburant (Environnement)

Marché en forte concurrence (Environnement)

Réduction des coûts liés à une des activités clés (Management)

Spanair

Une nouvelle compagnie

La compagnie aérienne Spanair voit le jour en Espagne en 1986. Ses premiers vols commerciaux débuteront en 1988.

Rapidement, Spanair s'impose comme un acteur majeur du transport aérien dans le sol espagnol et atteindra jusqu'à 22% de part de marché derrière son concurrent Iberia. Même si l'essentiel de ses vols est assuré sur son marché domestique, la compagnie assure des liaisons entre l'Europe et l'Espagne en provenance d'une centaine d'aéroports européens.

Avant de cesser son activité, Spanair transportait plus de 11 millions de passagers par an sur plus de 200 vols assurés quotidiennement. Durant toute son histoire, le transporteur aura acheminé quelques 104 millions de passagers à bon port.

Un marché tendu

Passé les années 2000, le secteur du transport aérien devient particulièrement concurrentiel. Il voit notamment apparaître de nouveaux entrants sur le marché. Ces nouveaux acteurs proposent notamment des modèles économiques innovants basés sur une offre de transport à bas prix. Le marché se tend et fait apparaître des exercices financiers en perte.

Les années qui suivent sont marquées par l'augmentation des prix du carburant, un point sensible du modèle économique qui a pour conséquence la réduction des marges. Ce deuxième élément complique un peu plus la situation financière, déjà malmenée à l'époque.

Au début de l'été 2008, la direction lance un plan de réduction de 25% de ses effectifs, la fermeture d'une dizaine de ligne et l'arrêt de 15 avions.

Dernier vol

Dans le même temps, les normes de sécurité imposées aux compagnies aériennes deviennent de plus en plus strictes. Elles imposent aux transporteurs des processus d'entretiens et de renouvellement du parc d'avion ayant pour conséquences des charges financières fixes importantes.

Devant les différents accidents et crash aériens, les consommateurs sont de plus en plus attentifs aux conditions apparentes de vols. Nombreux sont ceux qui s'informent désormais sur le classement des compagnies en matière de sécurité et d'entretiens des appareils.

Le 20 août 2008, le vol 5022 manque son décollage et l'avion se disloque en bout de piste. La plus part des passagers décèdent sur le coup. L'enquête qui suit cet accident révèle une certaine négligence relative à l'entretien du parc d'avions de la compagnie, mettant en cause une maintenance insuffisante et la vétusté des appareils.

Suite à cet incident, Spanair perd l'essentiel de sa clientèle. Un blason jamais redoré et un endettement important entraineront la cessation des activités de la compagnie en janvier 2012.



Spanair



BUSINESS MODEL

COMPAGNIE AERIENNE
DE TRANSPORTS

DESTINATIONS :
ESPAGNE, EUROPE, AMERIQUE DU SUD

Carburants

Impact important
sur la marge

COÛTS VARIABLES IMPORTANTS

DIFFICULTÉS FINANCIÈRES
ENDETTEMENT

RÉDUCTION DES COÛTS FIXES

CRASH D'UN AVION SPANAIR
EN 2008

Baisse de la
confiance des
clients

MARCHE TRES
CONCURRENTIEL

NOUVEAUX ENTRANTS

VARIATION DES PRIX DU
CARBURANT

CONTRAINTES PAR DES
NORMES DE SÉCURITÉS

CLIENTS ATTENTIFS AUX
CONDITIONS DE SÉCURITÉS
DES COMPAGNIES

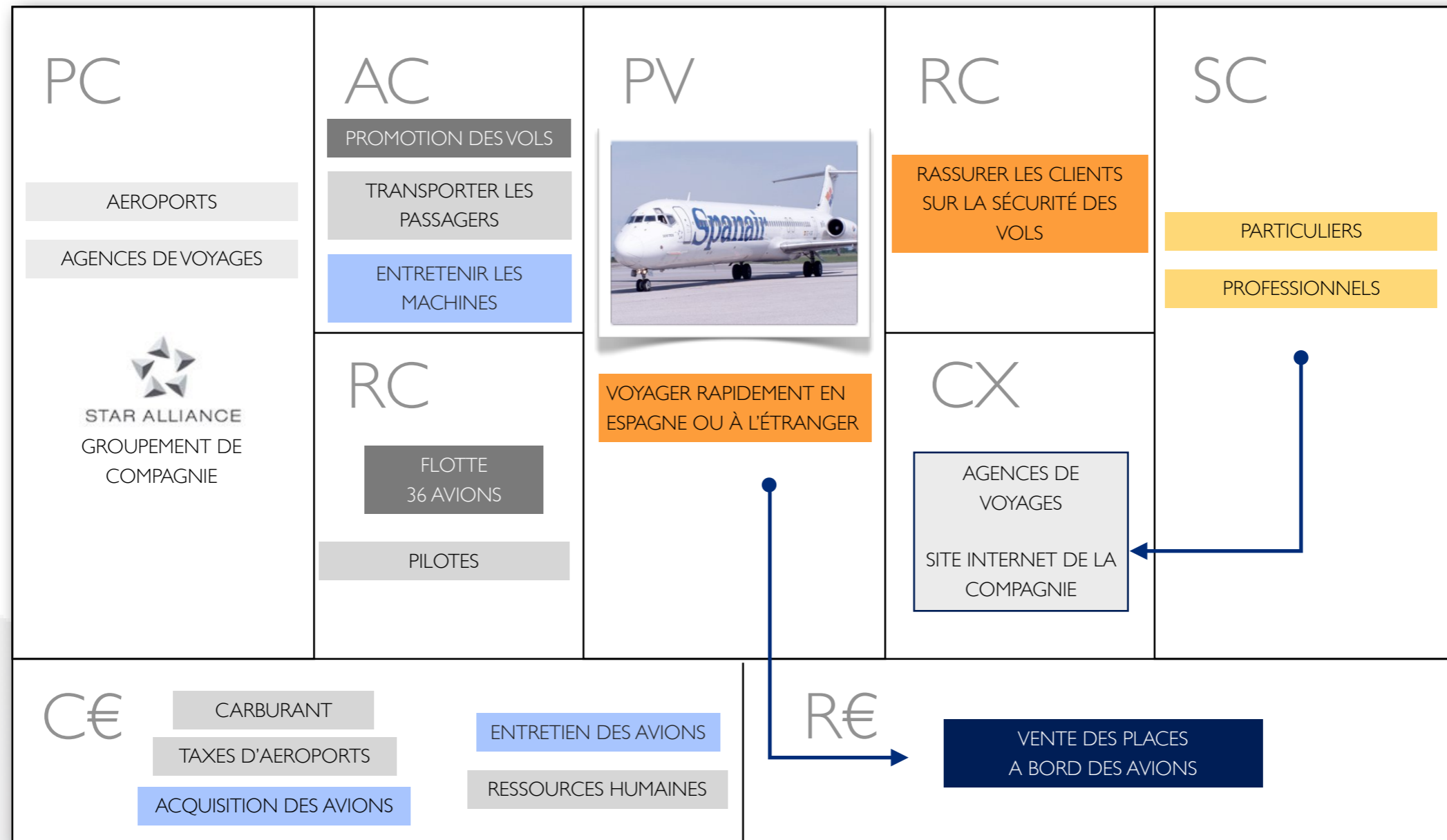
Nombreuses compagnies
Espagnoles et étrangères

LOW-COST

CONTEXTE

**SCENARIO
SPANAIR**

Spanair



www.businessmodelgeneration.com



Sources :

Le Monde, *La compagnie aérienne Spanair en faillite, tous ses vols annulés*, janvier 2012,
 Air Journal, *Spanair en faillite*, janvier 2012,
 L'expansion, *Spanair en faillite*, janvier 2012.

6

Eastman Kodak Company

Eastman Kodak Company



Industrie

Chimie - Fabrication de film photographique



Date de création

1881



Fondateur

George Eastman



Nationalité

Américaine



Période étudiée

1930 - 2012



Type de marché

Marché segmenté (Particuliers + Professionnels)



Chiffre d'affaires

(1995) 15 Mds \$ - (2011) 6 Mds \$



Nombre d'employés

(1954) 73 000 - (2011) 7 600



Éléments clés du scénario

Contrer l'évolution du marché

Renforcer le modèle économique en place

Déposer un maximum de brevets liés au numérique pour verrouiller le marché



Éléments clés du contexte

Évolution technologique en faveur du numérique

Démocratisation de l'usage de l'appareil photo dans les foyers

Évolution des attentes clients

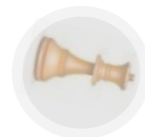
Concurrents émergents en phase avec l'évolution des attentes clients



Éléments clés du modèle économique

Fabrication de pellicules photographiques

Marges très élevées



Les raisons de l'échec

Evolution des usages : démocratisation de l'appareil photo (Environnement)

Evolutions technologiques : développement du numérique (Environnement)

Focalisée sur la protection de ses marges (Culture de l'organisation)

Eastman Kodak Company

Innovation technologique

En 1880 George Eastman, fondateur de Kodak, invente une enrobeuse d'émulsion. Cette machine permet de produire en masse des plaques sèches pour la photographie. Durant une centaine d'années, la compagnie dominera le monde du cinéma et de la photographie populaire.

Kodak fera de la pellicule son moteur de croissance. Grâce à elle, le groupe va générer des ventes record et des marges colossales (80% par an). En 1981, le chiffre d'affaire s'élève à plus de 10 milliards de dollars.

Evolution des attentes clients

Au début des années 80, Kodak met au point la photographie numérique. Cependant, l'entreprise n'est pas déterminée à développer cette innovation technologique. Le management estime que cette dernière risque de concurrencer l'activité principale de l'époque, la vente de films argentiques.

L'entreprise s'est habituée durant de nombreuses années à des marges élevées. Elle a donc cherché à protéger ses flux de trésoreries existants plutôt que de s'intéresser aux attentes du marché.

Déconnecté de l'évolution du besoin des consommateurs, Kodak s'est donc efforcé à maintenir son modèle de l'époque.

La chute

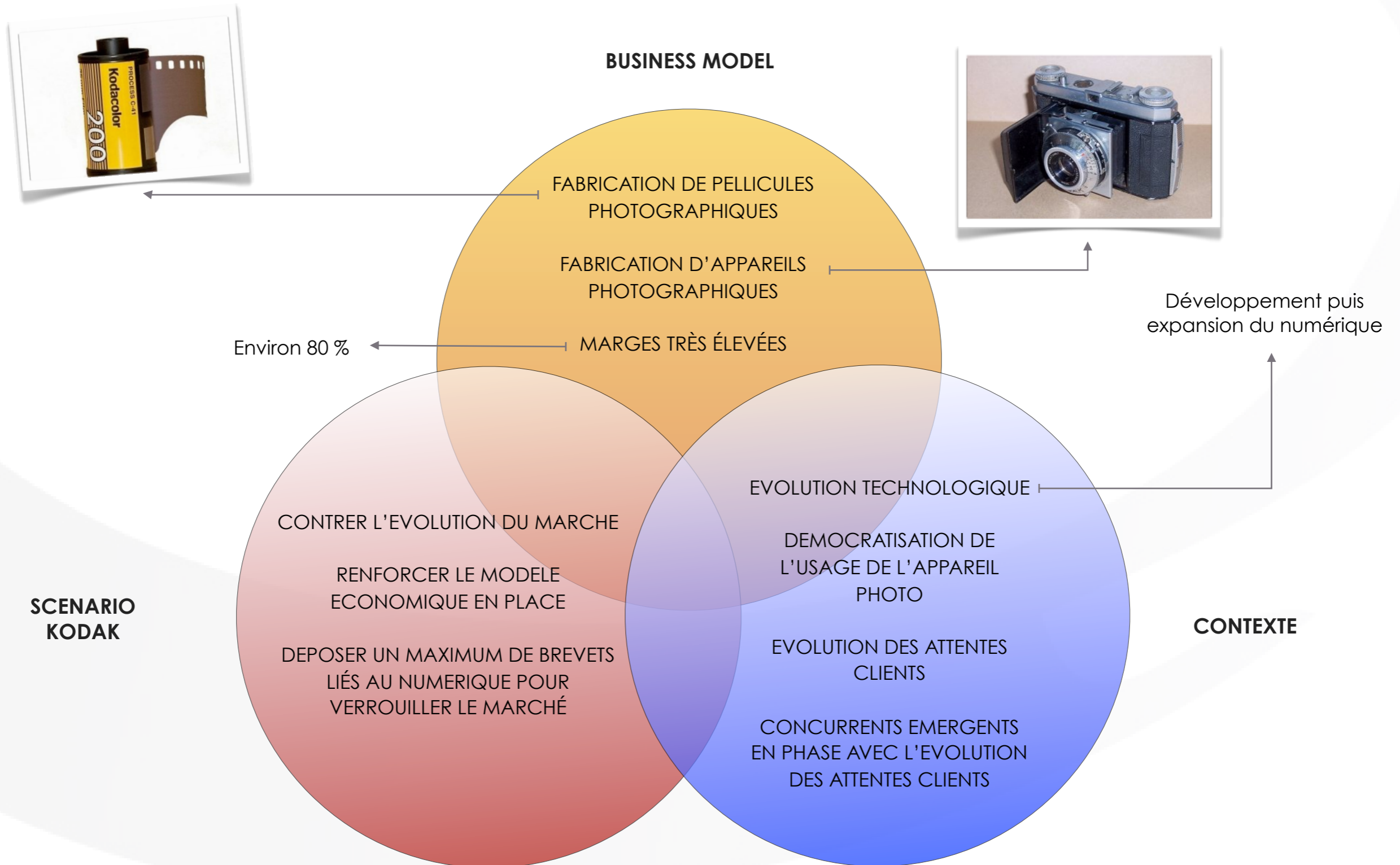
A la fin des années 1980, les premiers concurrents pénètrent le marché en proposant des appareils photos numériques. Entre 1990 et 1999, Kodak déposera près de 1000 brevets liés à l'imagerie numérique. Malgré cela, il a subsisté un fossé entre la fabrication de produits chimiques et la fabrication d'appareils photos numériques, plus proches de l'électronique.

En moins de 10 ans, la firme supprimera pas moins de 63 000 postes.

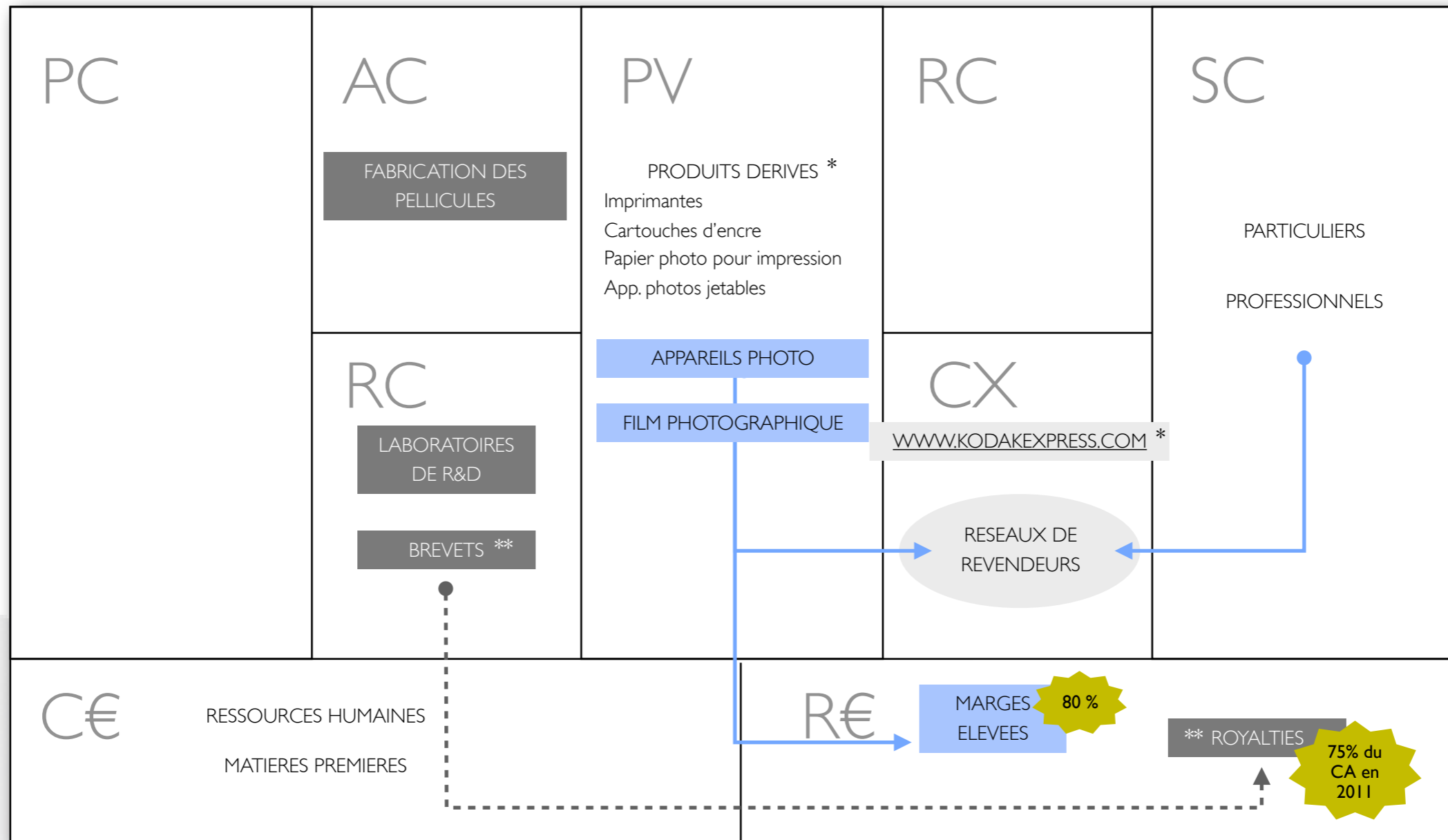
Handicapé par son propre patrimoine et incapable de modifier sa trajectoire, Sony, Canon ou encore Fuji auront raison de la faillite de Kodak en 2012.



Eastman Kodak Company



Eastman Kodak Company



www.businessmodelgeneration.com

Sources :

www.kodak.fr

Le Figaro, *Kodak se déclare en faillite*, janvier 2012

Philippe Silberzahn, *Fin de Kodak, victime dilemme de l'innovateur*, janvier 2012

Knowledge@Wharton, «*What's Wrong with This Picture : Kodak's 30-year Slide into Bankruptcy*», février 2012



* A partir du milieu des années 90

** Commercialisation depuis 2003

7

Blockbuster Video

Blockbuster Video



Industrie

Location de film



Date de création

1985



Groupe

Echostar



Nationalité

Américaine



Période étudiée

1985 - 2010



Type de marché

Marché de masse - Particuliers



Chiffre d'affaires

(2002) 5,5 Mds \$



Nombre d'employés

48 000



Éléments clés du scénario

Proposer un très large choix de films



Éléments clés du contexte

Expansion d'internet

Nouveaux entrants

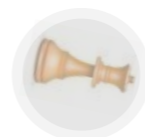


Éléments clés du modèle économique

Grand choix de films en location

Proposer de nouveaux films en exclusivité de location

Développer la proximité des magasins dans les quartiers résidentiels et les centres commerciaux



Les raisons de l'échec

Nouveaux usages (Environnement): téléchargement illégal, streaming

Nouveaux entrants (Environnement) : concurrents émergents

Nouvelles technologies (Environnement) : internet, téléchargement, VOD

Blockbuster Video

Innovation de service

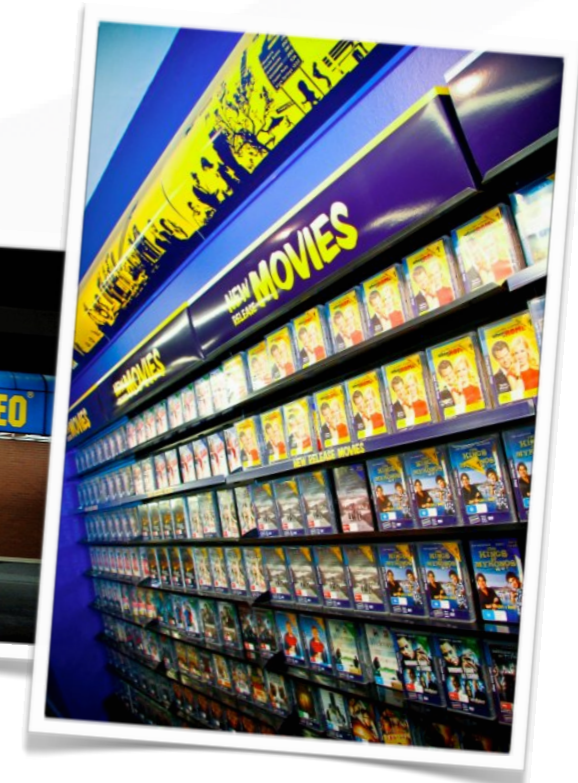
En 1985, Blockbuster ouvre son premier magasin de location de films à Dallas. De la cassette VHS au DVD, cette entreprise va connaître une croissance exponentielle. Au début des années 1990, la demande explose. La location de film permet de pallier au nombre restreint de chaine de télévision de l'époque, et ouvre un répertoire de films large et attractif. 9 ans après sa création, Blockbuster sera valorisé à 7,6 milliards de dollars.

Evolution de l'environnement

Au milieu des années 2000, l'environnement donne des signes de changement. Les attentes des clients évoluent et de nouveaux entrants perturbent le marché. Des concurrents apparaissent en proposant de la location de film par correspondance avec un catalogue beaucoup plus étendu. Les évolutions technologiques vont également chahuter le modèle économique de Blockbuster. Avec le développement d'internet, les sites de streaming vont fleurir, accompagnés de toutes les possibilités de téléchargement illégal. S'ajoute à cela la multiplication des chaines de TV et leurs offres de Vidéo à la demande.

Une fin brutale

En 2009, Blockbuster crée un réseau de distribution d'automates pour louer ses films. Un déploiement massif qui a pour objectif de revenir dans la course. Dans une recherche d'économie, certains magasins seront d'ailleurs remplacés par ces machines. Malgré cela, la chaine dépose le bilan en 2010. Elle laisse derrière elle plus de 6000 magasins propriétaires et franchisés, répartis dans 18 pays, ainsi que près de 48 000 collaborateurs.



Blockbuster Video

BUSINESS MODEL

87 millions de clients
+ de 6000 magasins
Vingtaine de pays

GRAND CHOIX DE FILMS EN LOCATION

NOUVEAUX FILMS EN EXCLUSIVITE

PROXIMITE AVEC LES QUARTIERS RESIDENTIELS ET LES CENTRES COMMERCIAUX

SCENARIO BLOCKBUSTER

PROPOSER UN TRES LARGE CHOIX DE FILMS

EXPANSION D'INTERNET

NOUVEAUX ENTRANTS

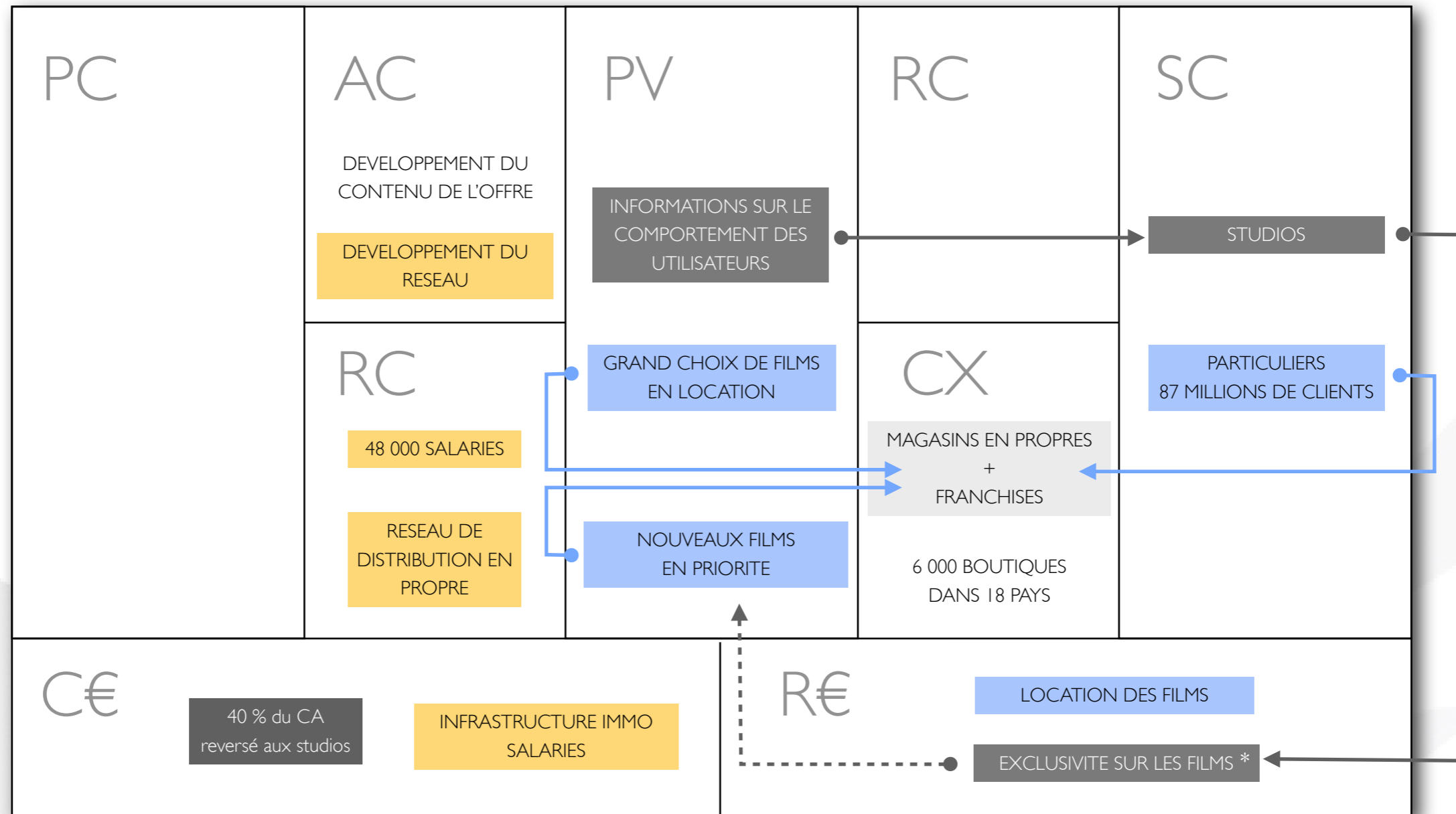
Nouveaux usages

Téléchargement illégal
Sites de streaming

CONTEXTE (entre 2002 et 2010)

Location par correspondance
Développement de la VOD

Blockbuster Video



www.businessmodelgeneration.com



* Sur une période donnée

Sources :

Le figaro, 24 septembre 2010 ; L'expansion, 11 mai 2007 ;
 Financial Times, 24 février 2010 ; The Times, 28 février 2010.
 Le Monde, 17 février 2010 ;

8

Moulinex

Moulinex



Industrie

Fabrication de petit électroménager



Date de création

1937



Fondateur

Jean Mantelet



Nationalité

Française



Période étudiée

1937 - 2001



Type de marché

Marché de masse



Chiffre d'affaires

(1998) 1,21 Md €



Nombre d'employés

(1998) 11 000



Éléments clés du scénario

Difficultés financières dans les années 90

Success story & Marque forte

Implantation mondiale



Éléments clés du contexte

Phénomène d'éclatement de la cellule familiale

Développement de l'activité professionnelle des femmes

Emergence d'une concurrence asiatique forte

Petit électroménager associé à la notion de plaisir

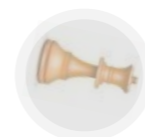


Éléments clés du modèle économique

Fabrication de petit électroménager à destination des femmes

Production de masse et faible marge

A l'origine, innovation de produit forte



Les raisons de l'échec

Baisse des ventes de produits à faibles marges (Viabilité du modèle)

Concurrents émergents (Environnement)

Gestion financière (Management)

Moulinex

L'histoire du groupe

En 1932, Jean Mantelet invente le Moulin à légumes. Souhaitant en finir avec les grumeaux qu'il trouve dans la purée de pomme de terre que sa femme lui prépare, il décide de créer ce fameux « Presse-purée ». La fabrication et la distribution de ces produits sont un vrai succès. Ce nouvel instrument permet ainsi de résoudre un problème commun à l'ensemble des ménagères de l'époque. En 1957, il déploie ses activités sous la marque Moulinex. En 1962, apparait le slogan fort : « *Moulinex libère la femme !* ».

La période des trente glorieuses et des années qui vont suivre sont marquées par le démarrage de la société de consommation. La libération des corvées ménagères et l'automatisation de certaines tâches vont ouvrir à Moulinex un vaste champ d'action pour répondre à ces nouveaux usages.

En seulement quelques années la marque va inventer pas moins de 70 produits parmi lesquels on retrouve le moulin à café, le robot multi-fonctions, le fer à repasser ou encore le four micro-ondes.

Politique de prix

En 1950, Jean Mantelet développe une stratégie de prix différenciante de ses concurrents. Plutôt que d'établir un prix de vente basé sur un prix de revient incluant l'amortissement des équipements de production, il focalise sa réflexion sur le client. Il construit son approche sur la capacité du client à acheter le produit en définissant un prix « démocratique ».

L'entrepreneur vise une production de masse afin de garantir des prix bas et une rentabilité minimum.

Dimension internationale

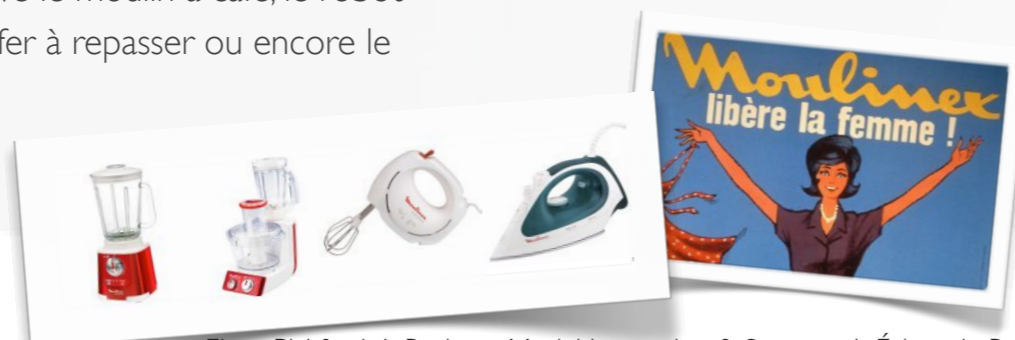
La croissance exponentielle du marché permet à Moulinex de s'implanter dans de nombreux pays. A la fin des années 1980, les produits Moulinex sont distribués dans plus de 135 pays. Cependant, l'activité de la compagnie reste en grande partie franco-française. Seulement 20% du chiffre d'affaire est réalisé à l'international, contre 40% pour son concurrent SEB.

La fin de l'histoire

Ce marché fleurissant attire assez vite quelques féroces concurrents. Tout d'abord européens, puis asiatiques. Le marché est énorme et il fait quelques envieux. De plus, la faible complexité des produits et la quasi absence de service après vente pour ce type de marchandise, diminuent sérieusement les barrières à l'entrée.

Les années 1990 annoncent la fin de l'histoire. On observe un ralentissement de la croissance des marchés qui s'explique par l'arrivée à maturité de plusieurs segments clients. Ainsi, les ventes s'écroulent brutalement. Le fondateur emblématique décède en 1991. Il laisse place à des dissensions internes, une gestion calamiteuse et un déficit d'innovation. Dans un souci de diversification de ses produits, le groupe va procéder à une acquisition majeure (Krupps), qui va augmenter son endettement et diminuer sa marge de manoeuvre. Malgré plusieurs restructurations massives et tentatives de fusion ou d'ouverture du capital, ce fleuron français ferme définitivement ses portes le 7 septembre 2001.

La marque continue d'exister à ce jour. Elle a été rachetée par le groupe SEB avec quelques unités de production françaises.



Moulinex



EN 1931 PAR LE
FONDATEUR
«LE PRESSE-PURÉE»

BUSINESS MODEL

FABRICATION PRODUITS
PETIT ELECTROMENAGER

PRODUCTION DE MASSE
FAIBLE MARGE

PROPOSITION DE VALEUR INITIALE FORTE
INNOVATION DE PRODUIT

L'évolution du marché
dépend du nombre de
ménages. **L'augmentation
des familles mono-
parentales favorise la
croissance du marché**

DIFFICULTÉS FINANCIÈRES
DANS LES ANNÉES 90

ANCIENNE SUCCES STORY

MARQUE FORTE

IMPLANTATION MONDIALE
135 PAYS

ECLATEMENT DE LA CELLULE
FAMILIALE

DEVELOPPEMENT DE
L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE
DES FEMMES

BAISSE DE LA TAILLE MOYENNE
DES LOGEMENTS

EMERGENCE D'UNE
CONCURRENCE ASIATIQUE
FORTE

Recherche de gains
de temps dans les
tâches ménagères

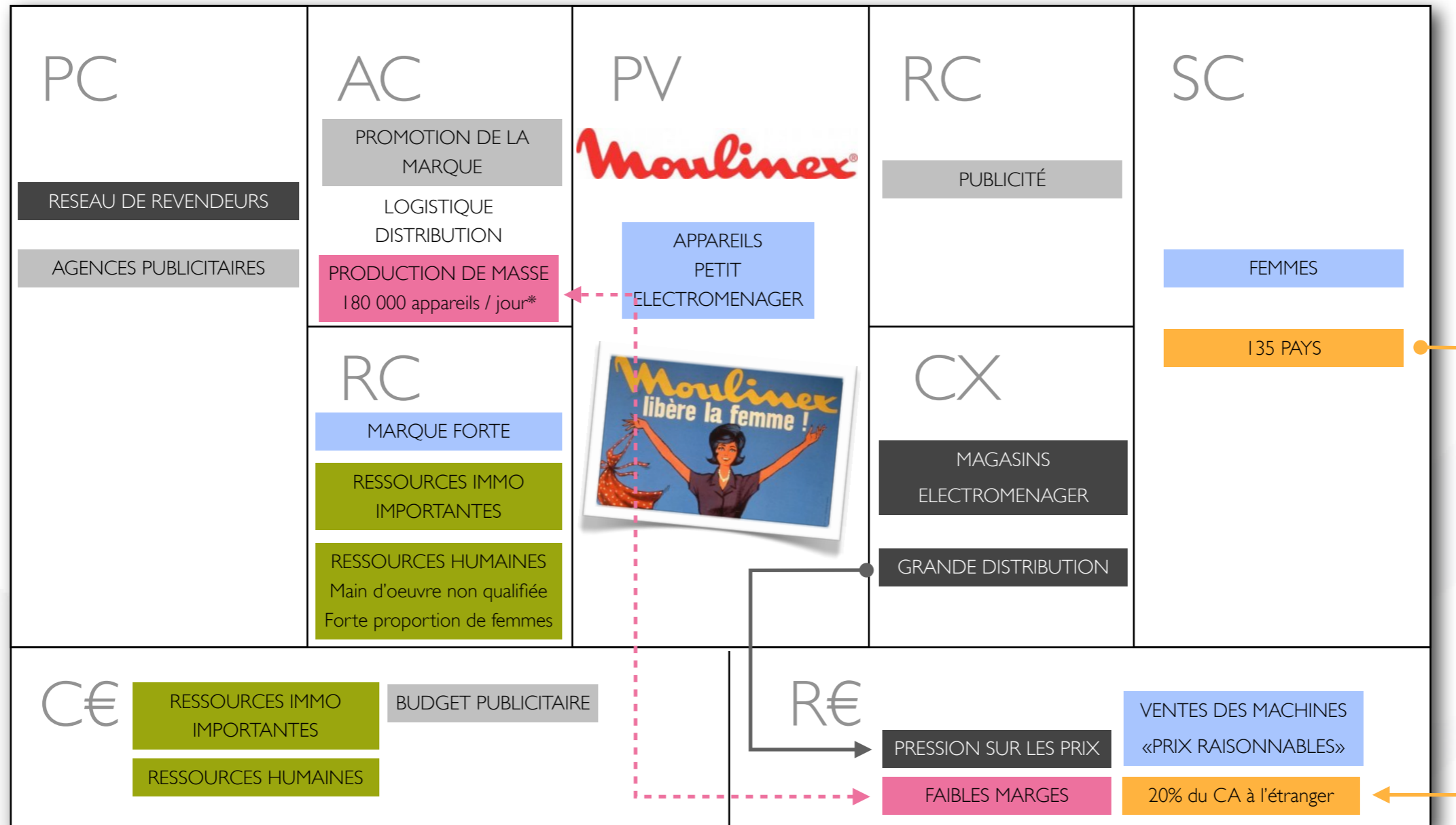
CONTEXTE

Baisse de l'espace de
stockage : **recherche
de produits multi-
fonctions**

SCENARIO MOULINEX

Ne représente que
20% du CA de
Moulinex

Moulinex



www.businessmodelgeneration.com



* Production pour 16 usines en 1980

Sources :

Marketing Magazine N°144, Saga Française à succès, 2010 ;

Ministère de l'industrie, Approche sectorielle - électroménager, 1999

Mémoires d'entreprises, Moulinex, 1993

OuestFrance, La bataille des millions, 2009

Stratégies, Moulinex se robot que je ne saurais voir, 1998.

9

Cuisines Vogica

VGC Distribution



Industrie

Construction de meubles



Date de création

1976



Dirigeant

William Ego



Nationalité

Française



Période étudiée

2000 - 2010



Type de marché

Marché de masse



Chiffre d'affaires

(2008) 107 M€



Nombre d'employés

(Groupe) 1 000



Éléments clés du scénario

Difficultés financières

Forte baisse de la satisfaction client



Éléments clés du contexte

Crise économique

Environnement concurrentiel fort



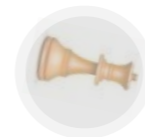
Éléments clés du modèle économique

Dégrouper des activités

Partenaires clé défaillant

Segmentation client (Pros / particuliers)

Activités logistiques importantes



Les raisons de l'échec

Gestion financière (Management)

Partenaire clé défaillant (Exécution du modèle)

VGC Distribution

Proposition de valeur

Implanté dans les Vosges, le groupe VGC Distribution combine les activités de fabrication et de distribution de cuisines et de salles de bain. Au gré de divers rachats et restructurations, le groupe se positionne comme l'un des acteurs majeurs dans ce secteur.

Fort de ses 45 magasins implantés en France VGC D propose une offre qui s'adresse à deux segments clients différents. En premier lieu, elle propose aux particuliers la construction et l'installation de cuisines sur mesure pouvant également inclure de l'électroménager. D'autre part, elle adresse de grandes enseignes telles que Castorama, But ou Brico-dépôt en leur proposant des cuisines en kit.



Exécution du modèle

Au début des années 2000, l'entreprise fait face à plusieurs difficultés financières, liées principalement aux choix de gestion du management.

Elle est obligée de se séparer de ses activités de construction. Désormais elle s'appuie sur un sous-traitant (Nevelt) qui assurera la production, laissant ainsi VGCD se concentrer sur la vente et la distribution.

Les ventes de Vogica étant supérieures aux prévisions, Nevelt ne va pas parvenir à honorer l'ensemble des commandes, augmentant immédiatement les délais de livraison pour le client final. Le délais initialement négociés de 8 semaines se transforment donc en plusieurs mois. De plus, certains ensembles sont livrés avec des pièces manquantes. Cela obligera Vogica à procéder à des installations en deux ou trois fois, faisant ainsi augmenter considérablement les coûts logistiques de la société.

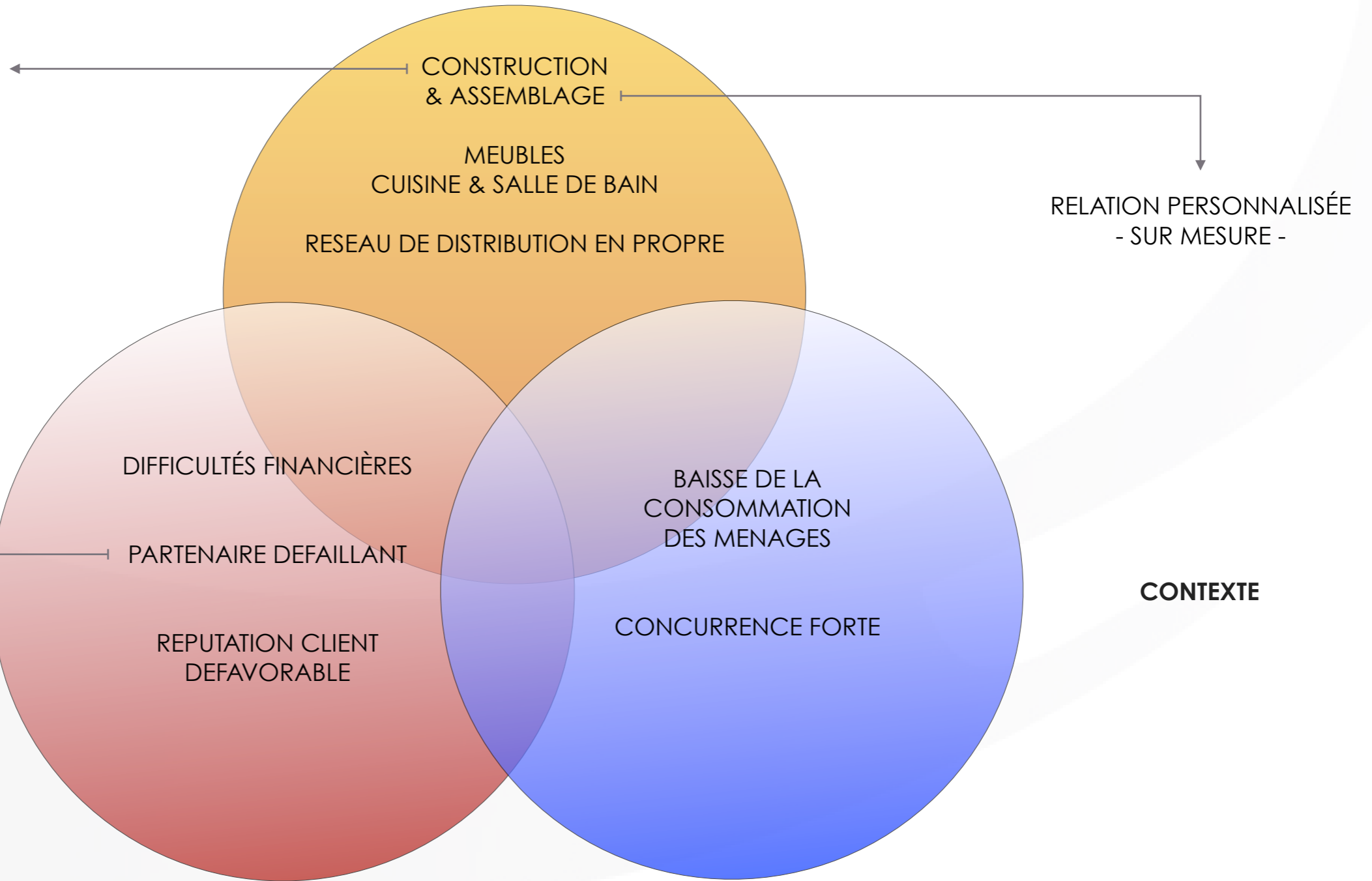
Fermeture définitive

Les retards de livraison et la baisse de la qualité des produits entraînent assez vite un mécontentement client croissant. Pour ne rien arranger, VGCD doit faire face à des difficultés financières chroniques et une crise économique sans précédent qui voit de nombreuses commandes s'annuler. Dans l'impossibilité de régler son fournisseur Nevelt, le verdict tombe en septembre 2010. La société est placée en redressement judiciaire pendant quelques mois, avant que ne soit prononcé définitivement sa liquidation judiciaire.



VGC Distribution

BUSINESS MODEL

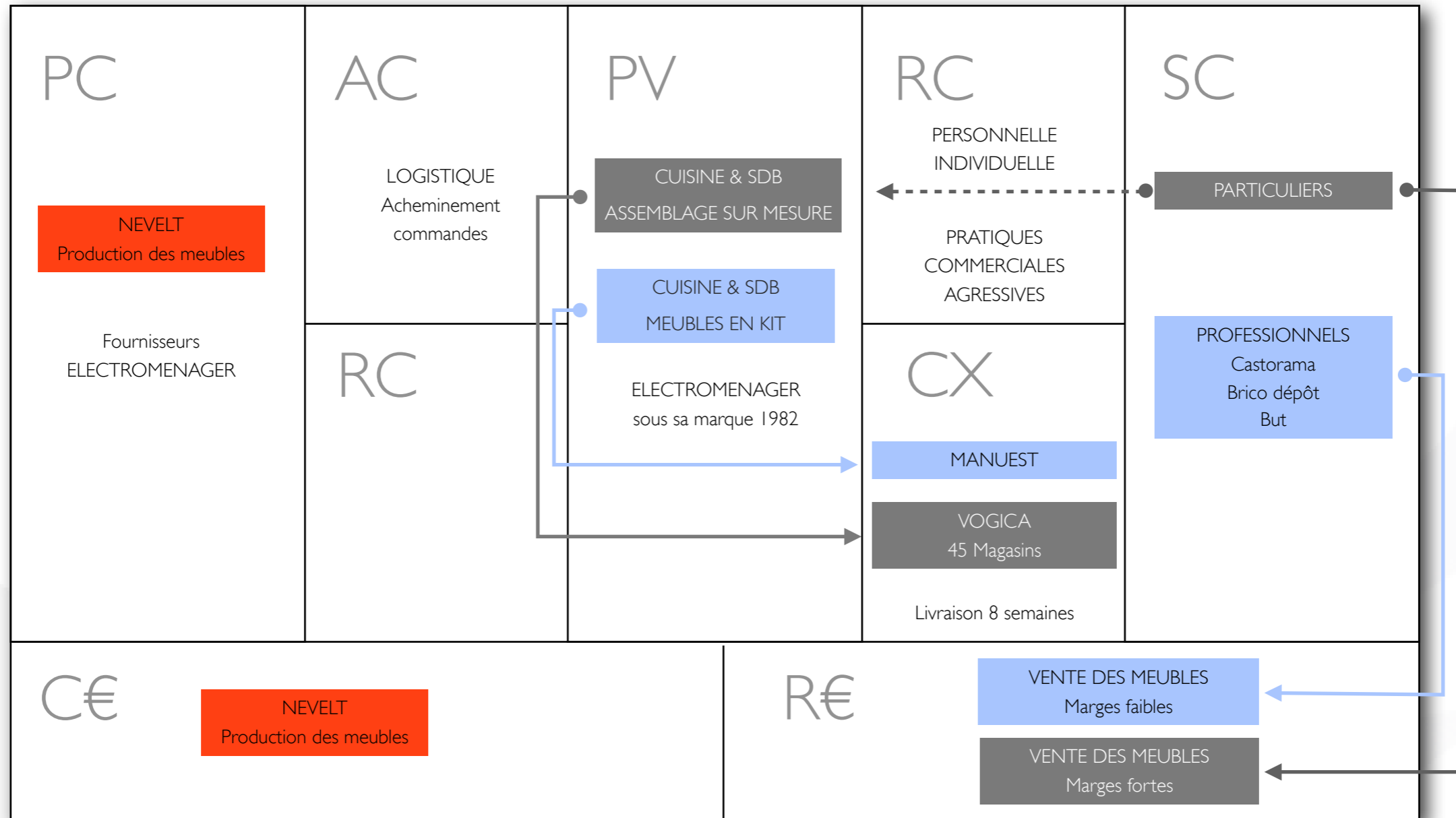


RELATION PERSONNALISÉE
- SUR MESURE -

SCENARIO
VGC Distribution

CONTEXTE

Vogica - VGC Distribution



www.businessmodelgeneration.com



Sources :

Le figaro, 8 novembre 2010 ;

Usine nouvelle, 28 septembre 2010 ;

Huffington Post, 27 septembre 2010 ;

Le Point, 9 novembre 2010.

10

Groupe BIC

BIC - parfums



Industrie

Construction de produits de consommation



Date de création

1945



Dirigeant

Bruno Bitch



Nationalité

Française



Période étudiée

1988 - 1991



Type de marché

Marché de masse



Chiffre d'affaires

(2010) 1,830 Md €



Nombre d'employés

(Groupe) 9 200



Éléments clés du scénario

Nombreux succès dans la commercialisation de produits jetables

Résultats financiers du groupe

Capitalisation sur le réseau de distribution



Éléments clés du contexte

Produit plébiscité par le grand public

Augmentation du prix du parfum

Produits concurrents en croissance



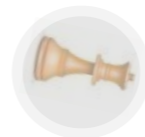
Éléments clés du modèle économique

Fabrication et vente de parfum

Prix bas

Distribution par le canal des bars-tabac

Focus sur la simplicité d'usage et le côté pratique



Les raisons de l'échec

Erreur dans le choix du canal de distribution

Proposition de valeur en décalage avec certaines attentes clients (PV/SG)

BIC - parfums

Diversité de produits

Fondé en 1945 par Edouard Buffard et Marcel Bitch, le groupe Bic lance dans les premières années de son activité le stylo à billes Bic Crysta. Aujourd'hui, le groupe est implanté sur les cinq continents et dans plus de 160 pays. Durant presque 60 ans d'existence BIC a démontré une réelle capacité dans la diversification de ses activités et de ses produits. A ce jour, le groupe Français produit en plus des stylos, des briquets, des rasoirs et différents articles en lien avec les sports nautiques (planches à voiles, kayaks, ...). Depuis 2008, BIC commercialise également un téléphone portable, le BIC Phone, fabriqué et distribué en collaboration avec Alcatel et Orange.

Innovation de produit

En 1988, BIC lance sa propre gamme de parfum. Le produit se veut accessible à tous, utilisable par tous et en tout temps. Les équipes marketing misent sur le côté pratique en proposant des petits flacons en forme de briquet transportable partout. Il s'intègre ainsi parfaitement dans une poche ou dans un sac à main. Vendu 25 francs pour environ 300 pulvérisations, le produit se décline sous 4 couleurs (rouge et bleu pour les femmes, noir et vert pour les hommes). Chaque parfum vise une catégorie de client ou un contexte d'utilisation selon la composition de ses arômes.

Après de nombreuses études marketing, la diffusion du parfum est organisée à grande échelle en Europe, aux USA et dans plusieurs pays d'Afrique.

Le groupe décide de capitaliser sur son réseau de distributeur de briquets. Les flacons seront donc commercialisés auprès du grand public par l'intermédiaire des bureaux de tabac. A priori pratique pour le client, ce dernier peut associer l'achat du briquet avec celui du parfum.

Erreur de canal

Trois ans après le lancement, les ventes n'ayant pas décollées BIC cesse son activité de parfumeur. Il apparaît certain que le canal de distribution n'était pas le bon. De nombreux tests semblent avoir été réalisés sur le produit et sur la capacité du client à l'acheter. En revanche, les conditions et l'environnement d'achat n'ont pas été considérés.

Le parfum est souvent associé à la notion de luxe, de moments agréables ou encore de sensations olfactives appréciables. De toute évidence, l'environnement d'un bar-tabac ressemble peu à cet univers. Les odeurs, l'ambiance, tout comme la compétence du vendeur sont en opposition totale avec l'expérience de vente attendue par le client.

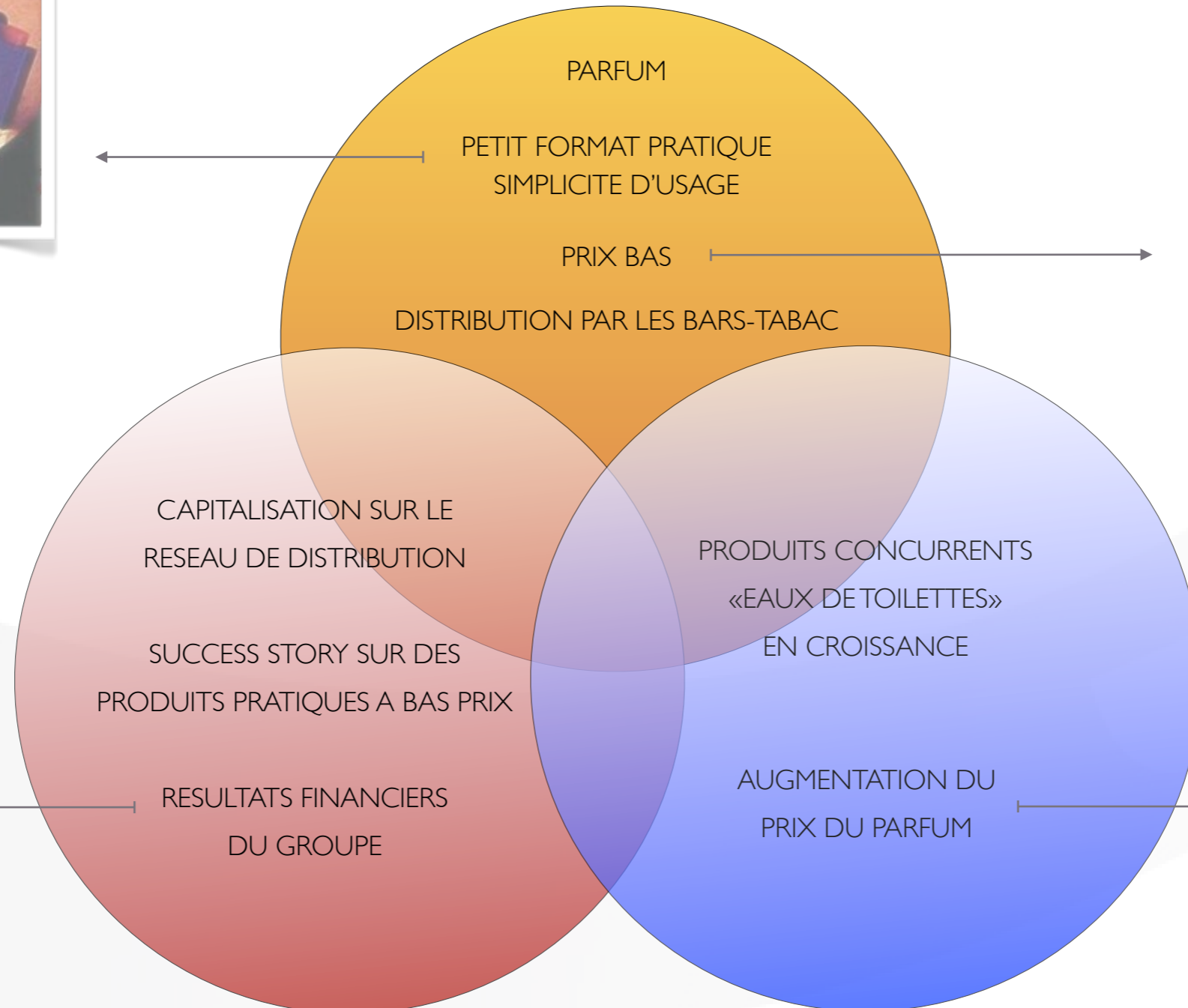
La proposition de valeur est fondée sur la fonctionnalité du parfum, pratique, simple et facile d'utilisation. En réalité, il ne s'agit pas de la représentation que s'en fait le client. Ce dernier recherche l'adéquation entre l'univers créé par le parfum et les émotions qu'il ressent. Il se crée donc un conflit entre l'image du produit pratique et jetable (soutenue par les autres produits de la marque) et l'attente du client.



BIC - parfums



BUSINESS MODEL



SCENARIO BIC

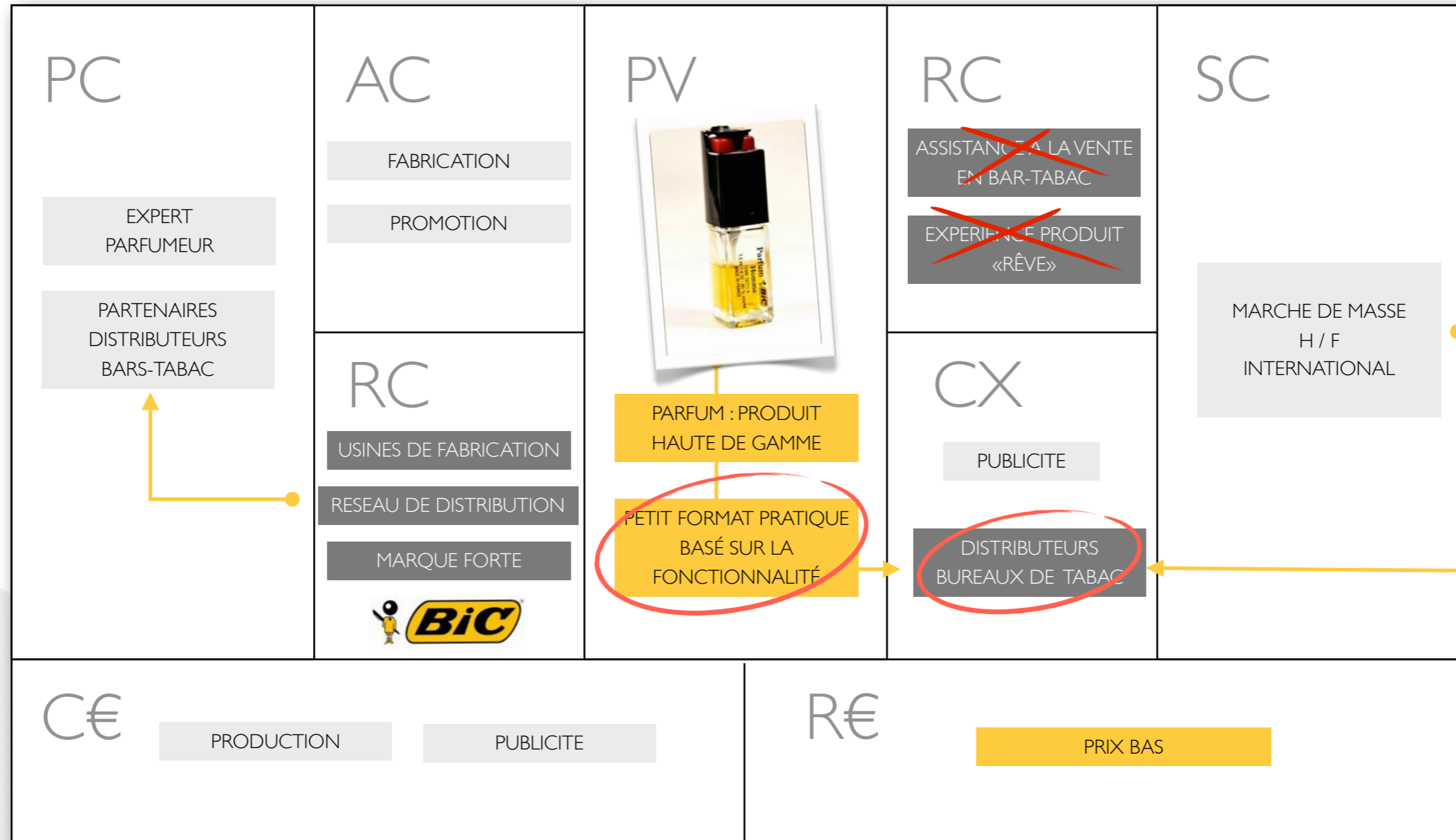
CHIFFRE D'AFFAIRE
QUI STAGNE
EN BAISSSE
DE 2,2% EN 1987

BESOIN DE SE
RENOUVELER

CONTEXTE

+66% du PRIX ENTRE
1981 ET 1988

BIC - parfums



www.businessmodelgeneration.com



Sources :

Bicworld.com, 6 décembre 2012 ;

L'Obs économie, Le bide de bic, 17 novembre 1988.

Part 2

Les 5 origines de l'échec d'un **business model**



Adéquation entre proposition de valeur et segment client

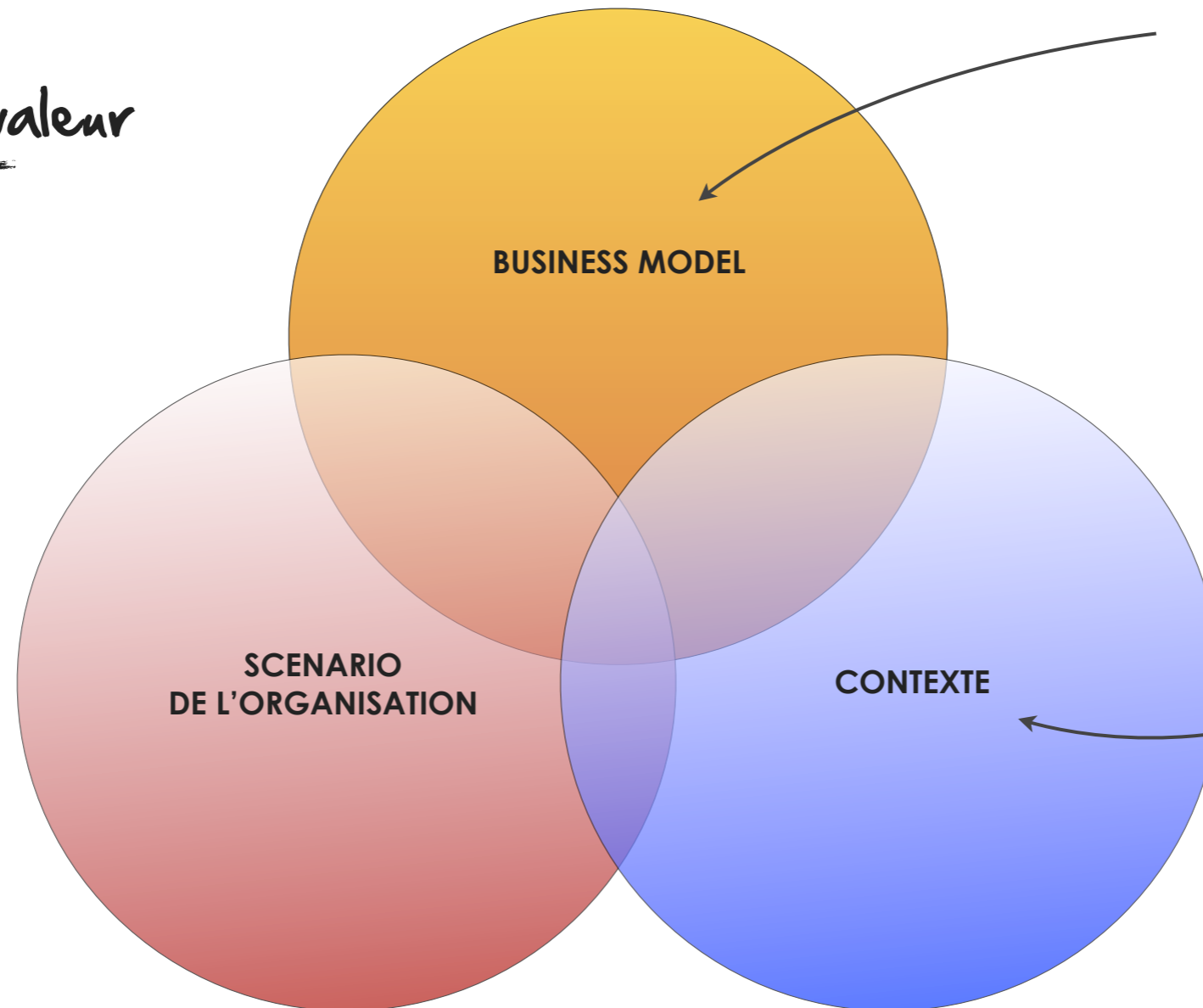
Evaluer la pertinence entre la proposition de valeur et le segment client.

La proposition de valeur ne contribue pas **vraiment** à résoudre un problème ou à satisfaire un besoin.



Adéquation entre proposition de valeur et segment client

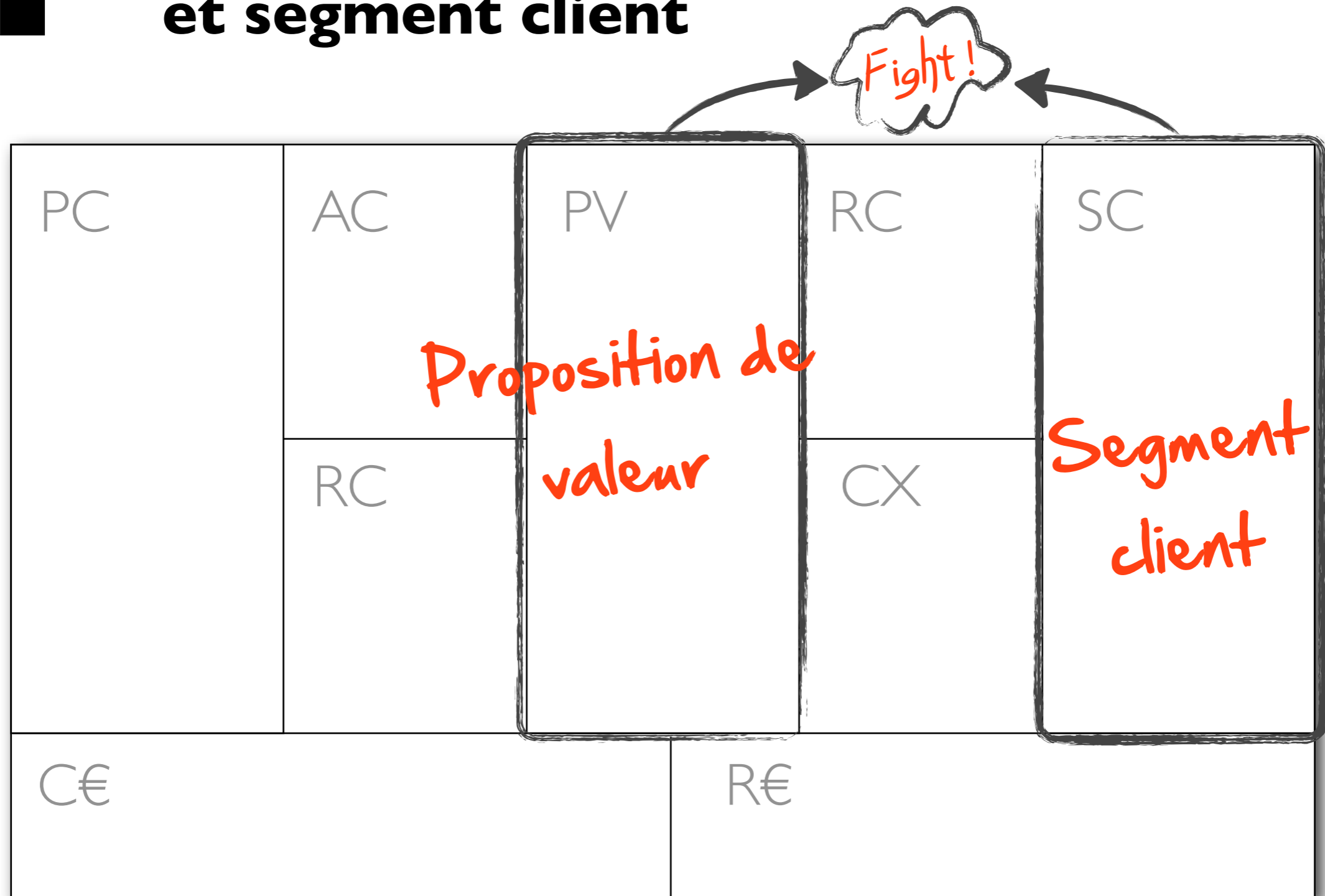
~~Proposition de valeur~~



Conflit au sein du business model : inadéquation entre proposition de valeur et segment client

Le business model n'est pas en phase avec le contexte

Adéquation entre proposition de valeur et segment client



2

Viabilité financière du business model



Les **coûts sont supérieurs** aux revenus.
Le modèle ne trouve pas de rentabilité.

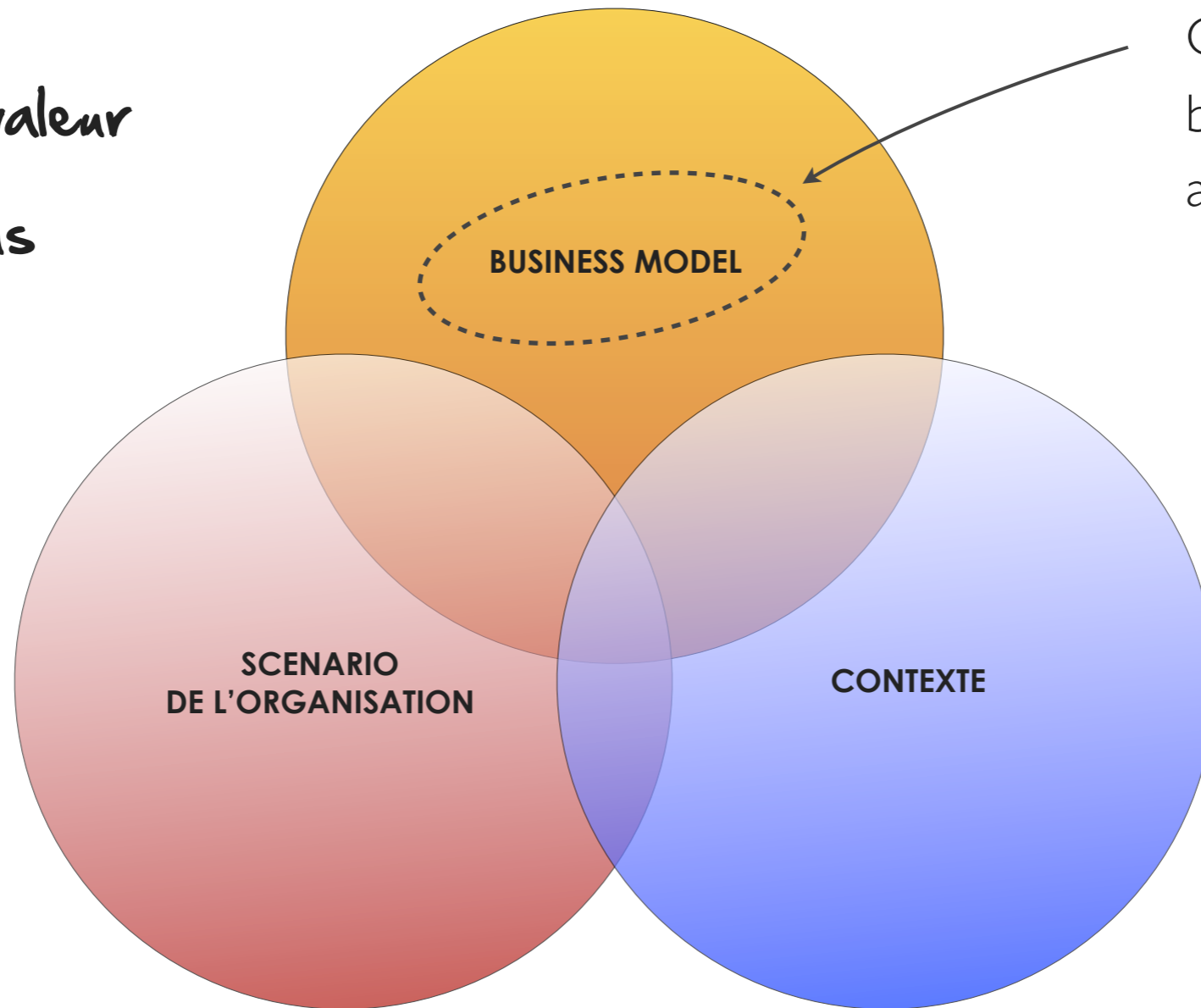
Attention à ne pas confondre
«rentabilité impossible» avec «ROI trop
lent»

Exemple : un coût d'acquisition client ou
un coût de production trop élevé ...

2

Viabilité financière du business model

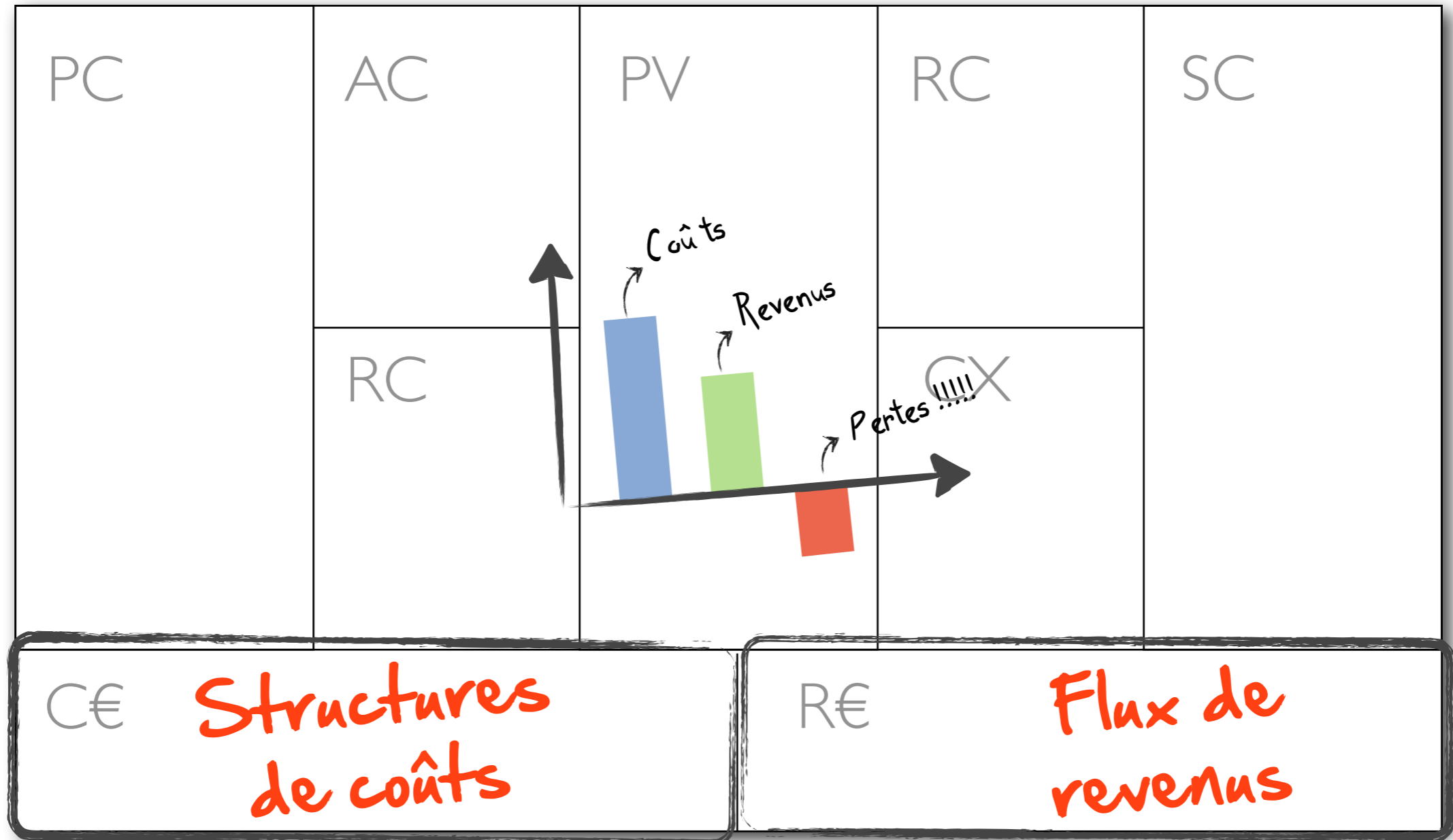
✓ Proposition de valeur
~~✗ Coûts > revenus~~



Conflit au sein du
business model :
absence de profitabilité

2

Viabilité financière du business model



3

Absence de **prise en compte de l'environnement** du business model

L'analyse n'a pas été suffisamment poussée sur les **concurrents**, les évolutions et **tendances technologiques**, le **contexte légal** et **réglementaire**...

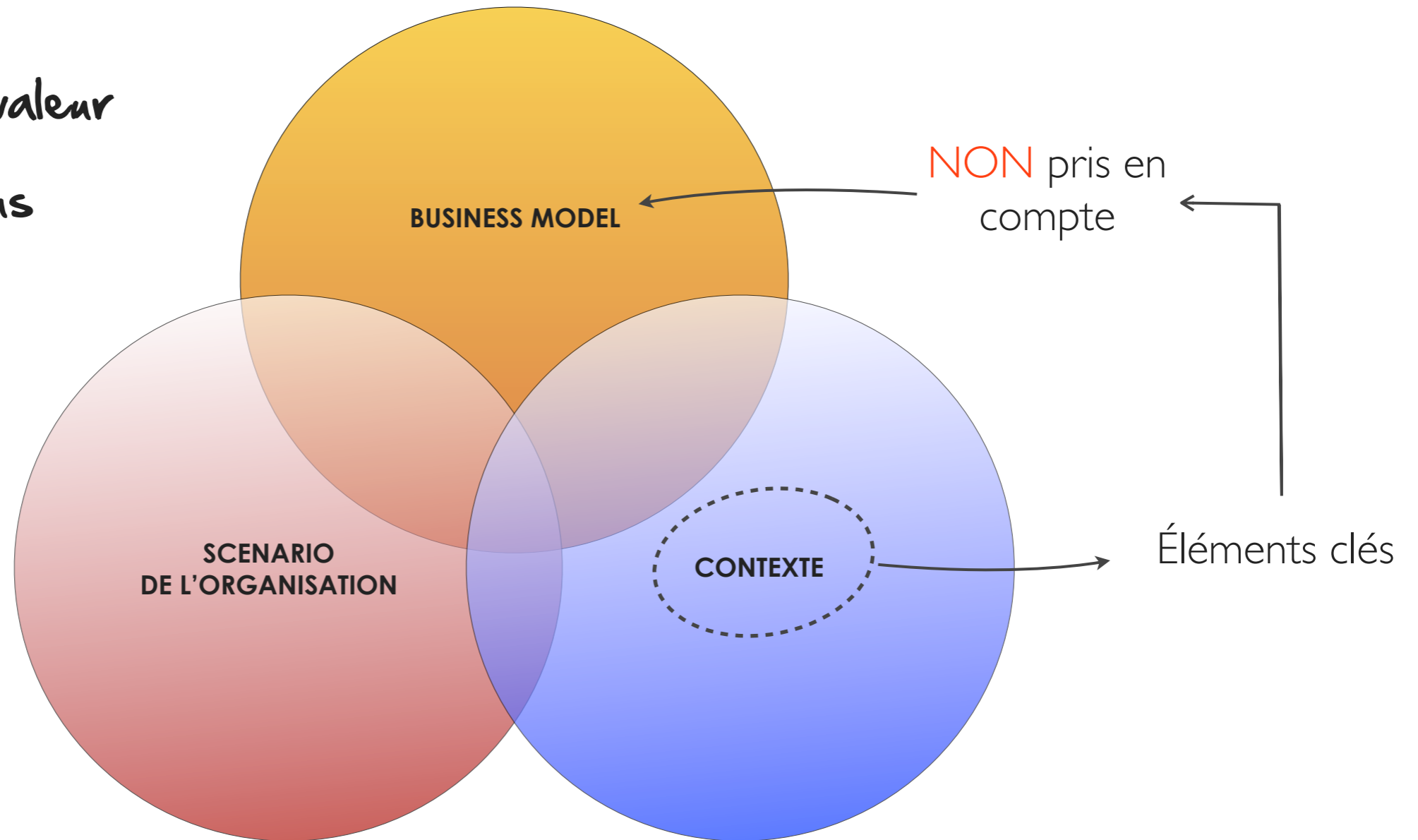
L'environnement s'est transformé mais **l'entreprise n'a pas modifié sa stratégie** et adapté son modèle.



3

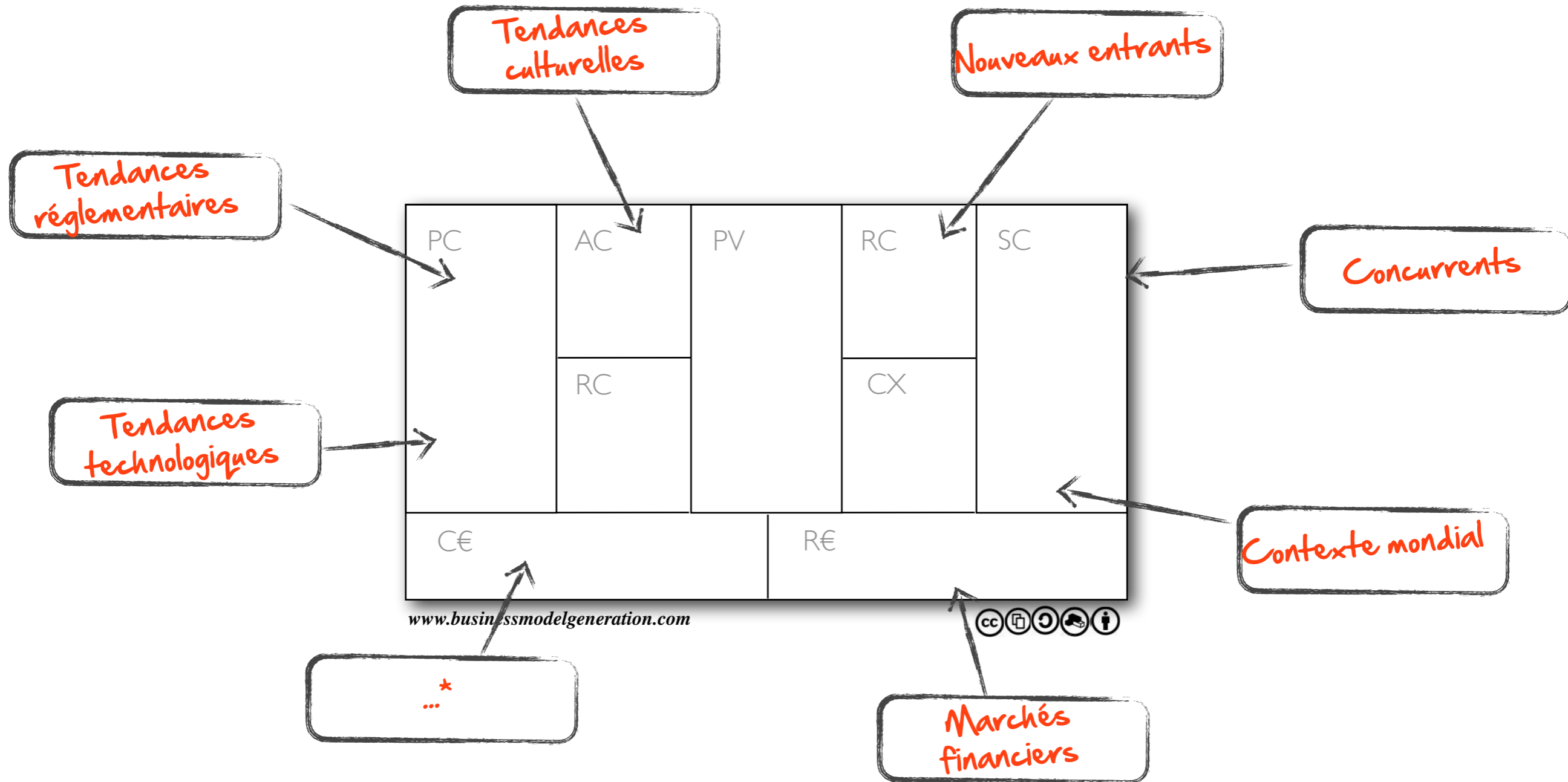
Absence de prise en compte de l'environnement du business model

- ✓ Proposition de valeur
- ✓ Coûts > revenus
- ~~✗ Environnement~~



3

Absence de prise en compte de l'environnement du business model



* Liste non exhaustive

4 La mise en oeuvre du business model

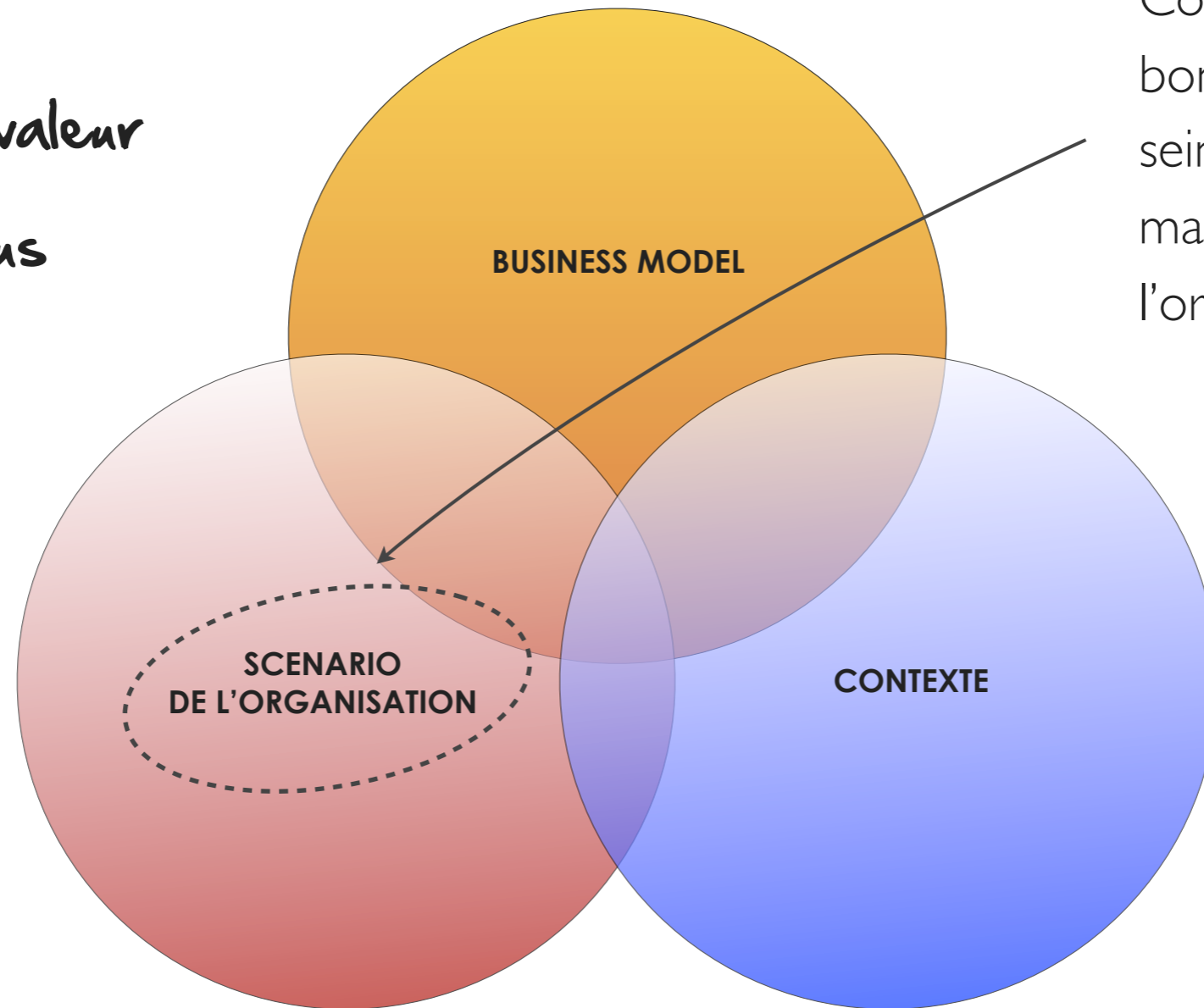


L'équipe de direction ne rassemble pas les compétences nécessaires pour mener à bien l'émergence ou le déploiement d'un nouveau business model. Il peut s'agir de compétences techniques, en management ou en connaissances sectorielles.

4

La mise en oeuvre du business model

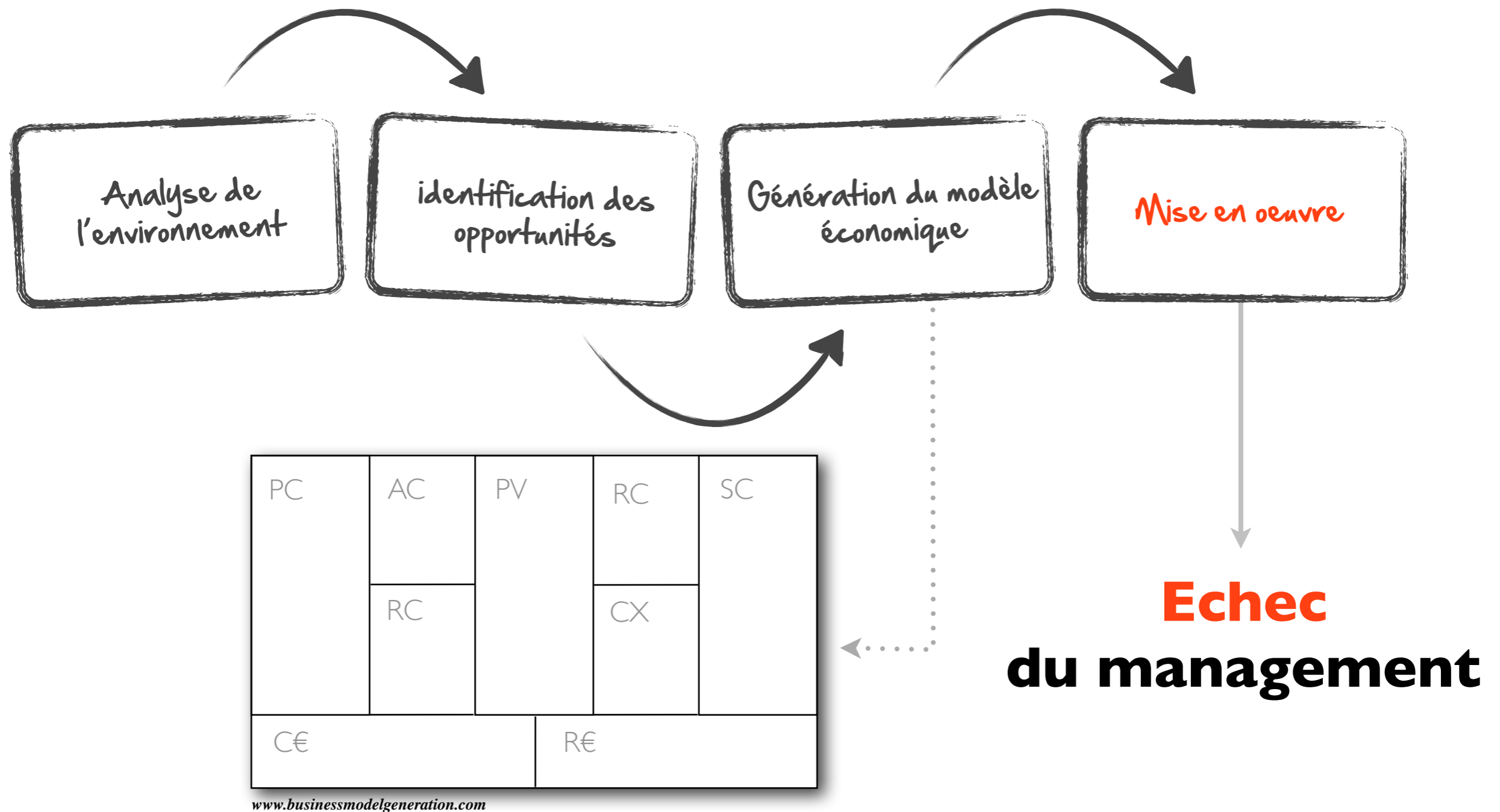
- ✓ Proposition de valeur
- ✓ Coûts > revenus
- ✓ Environnement
- ~~Management~~



Conflit et absence des bonnes compétences au sein de l'équipe de management de l'organisation

4

La mise en oeuvre du business model



5

La poule aux oeufs d'or



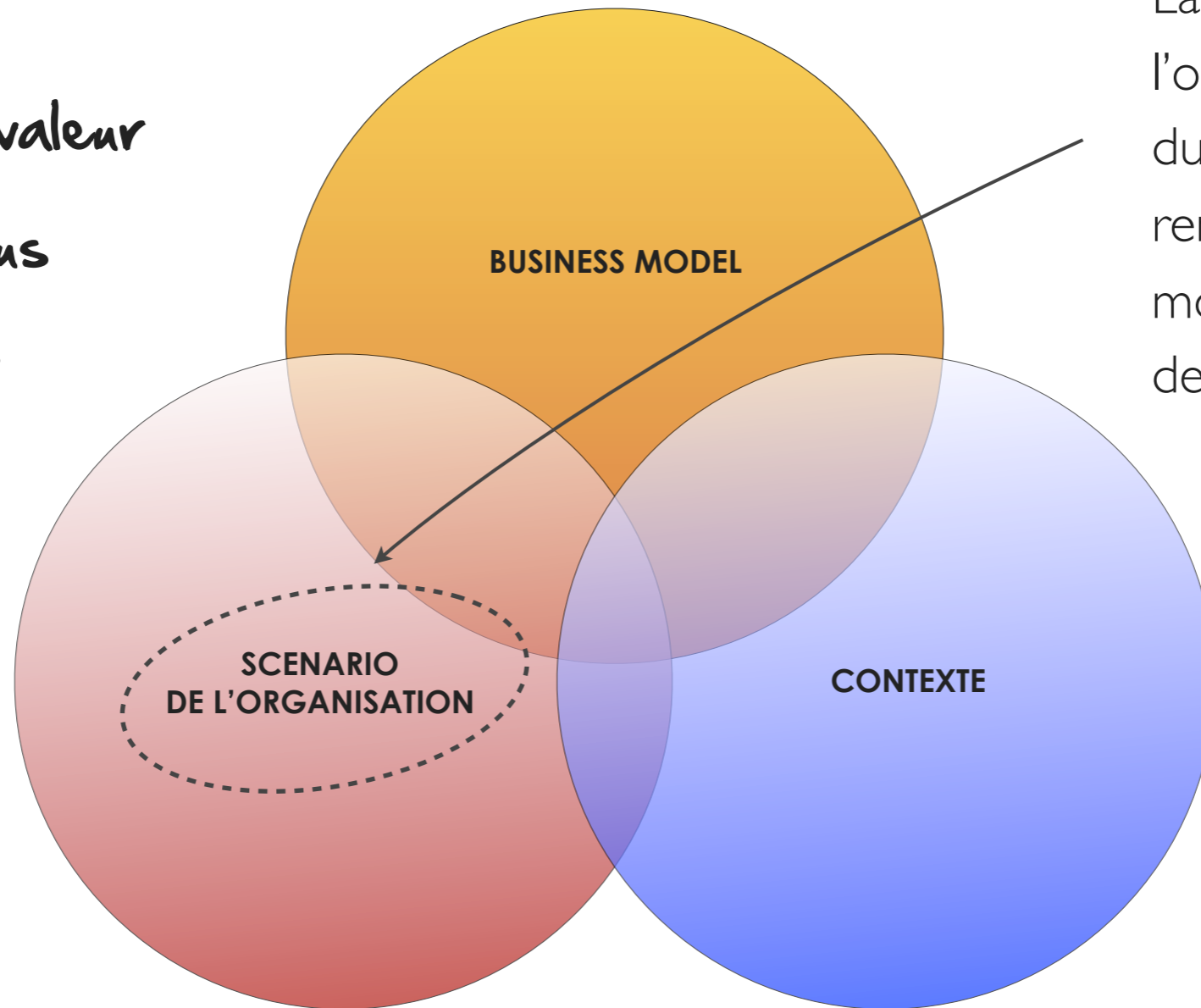
Il est souvent difficile de rompre avec de vieux schémas qui ont été jadis à l'origine du succès de l'entreprise. La tentation est souvent forte de s'y rattacher. Le risque est de vouloir attendre de toute nouvelle opportunité, des taux de profits similaires à ceux connus dans le modèle d'origine.

Le management ne prend pas conscience de la nécessité de changer de business model. Il reste partagé entre le changement radical ou la simple amélioration des performances.

5

La poule aux oeufs d'or

- ✓ Proposition de valeur
- ✓ Coûts > revenus
- ✓ Environnement
- ✓ Management
- ~~✗ Culture de l'organisation~~



La culture de l'organisation ou l'héritage du passé complique la remise en question du modèle actuel et l'étude de nouvelles opportunités



Mission

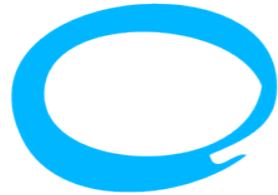
Le cabinet Elton-Pickford est un spécialiste de l'innovation de modèle économique.

Il accompagne les dirigeants des organisations publiques et privées pour **trouver de nouvelles manières de travailler et de générer des revenus** en testant, innovant, validant de nouveaux modèles économiques.

Dans un contexte économique de crise, avec des changements toujours plus rapides (technologies, économies..), nous aidons les organisations à devenir pro actives de leur avenir, pour leur assurer des performances solides. Cette réussite passe par un objectif de **création de valeur et de différenciation**.

Nous puisons nos courants d'influence dans la Stratégie Ocean Bleu, le Customer Development Process, le Lean Startup, la Design Thinking et le GameStorming.

"Elton-Pickford intervient en tant que « facilitateur » auprès des dirigeants, en les aidant à explorer leur Business Model de manière innovante et créative".



Elton-Pickford
BUSINESS MODEL INNOVATION & STRATEGY



Former ses équipes

Workshop :

Business Model Innovation
Customer Dvpmt - Lean Startup
Du concept au marché



Expérimenter l'innovation

Application du concept au marché
Génération de modèles innovants
Cadrage stratégique
Conduite du changement et déploiement



Observer l'environnement

Business Model STORE
Challenging your BM
Point de vue d'expert
Membre de comité de direction



Elton-Pickford

BUSINESS MODEL INNOVATION & STRATEGY

A votre écoute

Vous avez des questions, remarques ou suggestions ?

[Votre avis nous intéresse, contactez-nous !](#)

Vous souhaitez assister à une présentation dynamique de ce document ?

[Contactez-nous et rencontrons-nous !](#)

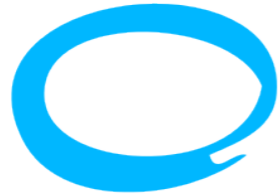
Vous souhaitez accéder à d'autres études ?

[Rendez-vous sur notre site dans la rubrique Publications](#)

[Abonnez-vous à la newsletter](#)

Vous souhaitez en savoir plus sur Elton-Pickford et nos activités ?

[Nous répondrons à toutes vos questions](#)



Elton-Pickford

BUSINESS MODEL INNOVATION & STRATEGY

Bureau de Paris

Elton-Pickford
3 rue Chauveau-Lagarde
75008 Paris
FRANCE

+33(0)9 50 699 646
www.elton-pickford.com

Bureau de Zurich

Elton-Pickford DACH Markets
Wolleraustrasse 41b
8807 Freienbach
SUISSE

+41 79 378 66 67
www.elton-pickford.de





Elton-Pickford
BUSINESS MODEL INNOVATION & STRATEGY

A propos de l'auteur

Antoine Dumont est associé du cabinet Elton Pickford. Il participe à l'élaboration de la stratégie et au développement des activités marketing & ventes.

Il débute sa carrière en M&A où il participe à des projets de fusions et d'acquisitions. Il a été par la suite Directeur commercial d'un groupe informatique où il a travaillé pour de grands groupes industriels et financiers (Rieter Automotive, Saint Gobain, Oseo, BNP Paribas).

Aujourd'hui, il conduit des missions de stratégie d'innovation et de transformation d'activités ou de business model. Il possède une expertise en Intelligence Economique et intervient à ce titre au profit des ministères de l'intérieur et de la défense.

Il a suivi l'Executive Program en Management et Stratégie à l'ESCP Europe.

Contact :

antoine.dumont@elton-pickford.com

+33 (0)6 25 55 09 88



Crédit photo (c) 2012 Karine Paoli



Elton-Pickford

BUSINESS MODEL INNOVATION & STRATEGY

www.elton-pickford.com