

Révisions : le business model

Le principe du modèle d'affaire (business model)

Le business model (ou modèle d'affaires) désigne la façon dont une organisation fonctionne et génère de la valeur. Il décrit précisément le positionnement de l'entreprise, les moyens utilisés et la manière dont elle exploite un avantage concurrentiel pour créer de la richesse.

Les différents business model

Modèle classique :

Production et vente d'un bien ou service à l'unité avec une marge.

Économie d'usage :

Le client paie pour l'utilisation d'un bien sans en être propriétaire (ex: location longue durée, streaming). Cela déplace la valeur de l'objet vers le service rendu. En terme de production, cela implique de changer la conception du produit (obsolescence, réparabilité, fiabilité...) car le risque de panne repose sur le propriétaire et non sur l'utilisateur

Intermédiation :

Plateformes (ex: Airbnb, Uber, Tinder) qui facilitent la rencontre entre l'offre et la demande via des algorithmes performants. Elle nécessite un effet de réseau, à savoir un volume important d'offre et de demande pour que l'utilisation de la plateforme soit désirable.

Abonnement :

Fourniture régulière d'un service nécessitant une forte politique de fidélisation (ex: Netflix, Spotify). Plus classiquement, c'est le modèle de la fourniture d'énergie comme l'électricité, le gaz...

Lock-in :

Vente d'un produit de base à prix réduit pour générer des marges importantes sur les consommables captifs. Les consommables ne sont pas substituables (ex: cartouches d'encre pour imprimante, dosettes de café...)

Gratuité :

Absence de paiement direct par le consommateur, compensée par la publicité, la collecte de données ou des subventions croisées.

Un outil de formalisation : Le Business Model Canvas

Développé par Alexander Osterwalder, ce graphique visuel se compose de neuf éléments répartis en quatre catégories :

1. **L'Offre** : La proposition de valeur (ce qui distingue l'offre des concurrents) : nouveauté, performance, personnalisation, conception, marque/le statut,
2. **Les Clients** : Segments de clientèle, canaux de distribution et types de relations clients.
3. **L'Infrastructure** : Activités clés, ressources clés (humaines, financières, technologiques) et réseau de partenaires.
4. **Les Finances** : Structure des coûts et flux de revenus.

Apport du canva

- ❖ **Identification des leviers** d'innovation : L'innovation ne se limite pas au produit ; elle peut porter sur n'importe quel aspect du modèle économique, comme la fixation du prix, les canaux de distribution ou les réseaux de partenaires
- ❖ **Formalisation du positionnement** : Le BMC permet de décrire précisément comment l'entreprise envisage d'exploiter un avantage concurrentiel pour créer de la valeur.
- ❖ **Analyse de la proposition de valeur** : Il aide à définir ce qui distingue l'offre des concurrents (performance, personnalisation, accessibilité, etc.), ce qui est crucial pour obtenir une "rente de monopole temporaire" grâce à l'innovation.
- ❖ **Optimisation de l'infrastructure** : En visualisant les activités et ressources clés, l'entreprise peut innover dans ses procédés pour réduire ses coûts et asseoir une stratégie de domination par les coûts

Innovation et Avantage Concurrentiel

L'innovation consiste à introduire un produit ou un procédé nouveau ou amélioré sur le marché.

- ❖ Innovation de produit : Création d'un bien/service nouveau ou amélioration de son usage (ex: console hybride, voiture électrique). Elle peut générer une "rente de monopole temporaire".
- ❖ Innovation de procédé : Nouvelles méthodes de production, de logistique ou de vente (ex: impression 3D, magasins sans caisse). Elle permet souvent une stratégie de domination par les coûts grâce aux gains de productivité.

Mesurer la Création de Valeur (Indicateurs Financiers) pour apprécier la pertinence d'un modèle d'affaire

L'analyse de la performance s'appuie sur des indicateurs extraits du compte de résultat et du bilan :

- ❖ **Valeur Ajoutée (VA)** : Richesse créée par l'activité de l'entreprise seule (Chiffre d'affaires - Consommations intermédiaires).
- ❖ **Excédent Brut d'Exploitation (EBE/EBITDA)** : Capacité à générer du profit sur le cœur de métier, indépendamment de la politique de financement ou d'investissement.

- ❖ **Profitabilité** : Mesure l'efficacité en comparant le résultat net au chiffre d'affaires.
- ❖ **Valeur Patrimoniale** (Actif Net) : Valeur financière de l'entreprise (Actif total - Dettes) correspondant aux capitaux propres

Les formules

VA = CA moins consommations intermédiaires (tous les achats plus variation de stock)

EBE = VA moins (impôts et taxes de production + salaires bruts + charges sociales (cotisations patronales))

Profitabilité = Résultat net comptable / CA

Actif Net = Actif moins dettes