

Chapitre 2 Comment créer de la valeur et la mesurer ?

Corrigé



Objectif de la séance :

- Analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur



Mots-clés :

- **Création de valeur** : flux financiers permettant de garantir une rentabilité pour les entreprises privées ou un équilibre budgétaire (couverture des coûts) pour les organisations publiques et les organisations de la société civile.
- **Indicateur de création de valeur** : donnée chiffrée qui permet de mesurer la création de valeur d'une organisation dans le cadre de son activité.
- **Innovation de produits (bien ou service)** : création d'un produit nouveau (bien ou service) ou amélioration importante d'un produit déjà existant ou intégration d'un nouveau service à l'offre de biens.
- **Modèle économique (*business model*)** : a pour fonction de décrire la manière dont l'organisation crée de la valeur pour assurer sa pérennité.
- **Valeur ajoutée** : indicateur économique de création de richesse d'une entreprise qui mesure le supplément de valeur qu'elle est capable d'apporter à un bien ou à un service provenant d'un tiers grâce à son activité.

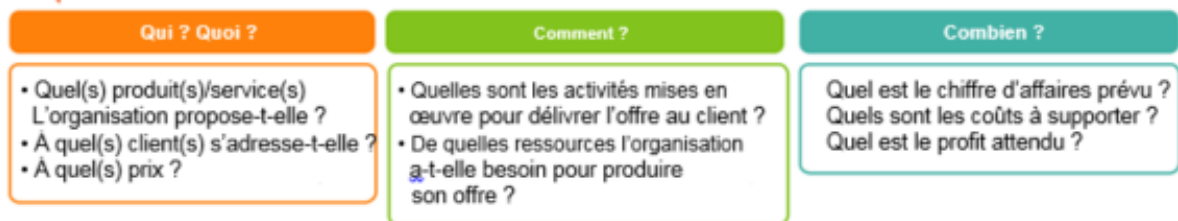


A la fin de ce chapitre j'aurai acquis ...

Des connaissances	Des compétences
<ul style="list-style-type: none"> - La démarche marketing - Approches marketing - Etude de marché - Veille marketing et commerciale - Big data 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser le modèle économique d'une organisation - Identifier les indicateurs de création de valeur

1. Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

Document 1 : Les trois dimensions d'un modèle économique (Business model)



Question 1 : Précisez le terme « modèle économique. Représentation détaillée de la manière dont une organisation fonctionne et va gagner de l'argent. Le modèle économique décrit l'offre que l'organisation fournit à ses clients ou usagers, ses activités et ses ressources, la création de valeur attendue.

Question 2 : Expliquez la nécessité de concevoir un modèle économique pour créer et développer une organisation. La construction du *business model* est indispensable, car il sert à convaincre les partenaires de l'organisation (fournisseurs, banquiers, clients, investisseurs). Il permet aussi d'identifier et de cerner tous les éléments nécessaires à la création et au développement de l'organisation.

Document 2 : Le modèle économique de ZARA



Le modèle de Zara (groupe Inditex) repose sur la *fast fashion* : en moins de trois semaines, l'entreprise parvient à concevoir, fabriquer et distribuer des vêtements tendance. Ses collections sont régulièrement renouvelées. L'offre est attractive grâce à des petits prix alléchant sa clientèle cible, passionnée de mode. Pour cela, Zara a fait un choix différent de celui de ses concurrents (H&M, Gap...). La majeure partie de sa production est réalisée en Europe par le groupe lui-même, ce qui réduit les délais d'approvisionnement et de distribution. Ce choix permet à Zara d'être plus rapide que ses concurrents qui externalisent la majorité de leur production en Asie, ce qui suppose de commander en très grande quantité et d'attendre de longs mois avant d'être livré. Zara est plus réactif car ses collections sont produites en moins grande quantité et sont actualisées très fréquemment. Les clients sont alors incités à revenir dans les magasins et à acheter immédiatement le vêtement qui leur plaît, au risque qu'il disparaisse vite des rayons. Ce modèle est très rentable et permet à Zara de dominer le marché. Les résultats financiers publiés début 2019 le prouvent :

- le chiffre d'affaires de Zara, en croissance, a dépassé les 18 milliards d'euros
- les coûts de production sont plus élevés que ses concurrents mais sont compensés par les prix
- le bénéfice du groupe a atteint 3,44 milliards d'euros.

Question 3: Présentez le modèle économique de Zara

Qui ? Quoi ? Zara propose des vêtements tendance, souvent renouvelés, à des prix assez bas, pour des clients amateurs de mode.

Comment ? Zara a notamment choisi de ne pas externaliser ses activités de production et de distribution.

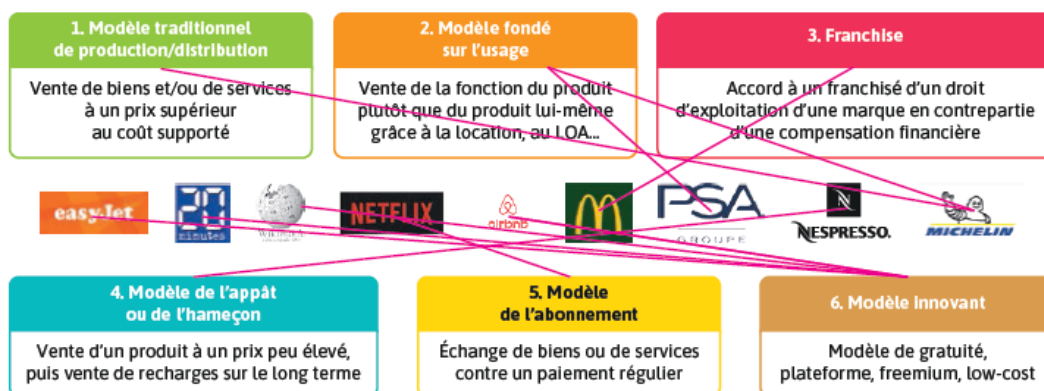
Combien ? Le chiffre d'affaires réalisé par Zara est en croissance et a dépassé les 18 milliards d'euros (chiffres publiés début 2019). Ces revenus lui ont permis de compenser ses coûts, puisque le bénéfice généré par le groupe est de l'ordre de 3,44 milliards d'euros.

Question 4: Montrez que le modèle économique de Zara est en rupture avec les modèles économiques de ses principaux concurrents. Zara a choisi de produire essentiellement en Europe, alors que ses concurrents délocalisent en Asie. Zara réussit ainsi à être plus rapide que ses concurrents et mise sur des collections moins volumineuses pour les renouveler régulièrement

Question 5: Précisez pourquoi les différentes dimensions du modèle économique de Zarasont cohérentes entre elles.

Produire soi-même et plus près de ses points de vente (Comment ?) permet de proposer plus rapidement ses produits à une clientèle qui est incitée à acheter souvent (Qui ? Quoi ?). Son choix de prix (Qui ? Quoi ?) est également cohérent avec la valeur créée, puisque les coûts sont compensés par les prix (Combien ?).

Document 3 : Les principaux modèles économiques



Question 6: Citez, pour chaque modèle, un avantage et un inconvénient en matière de génération de revenus.

Business model	Avantages	Inconvénients
Traditionnel (Etam, Michelin)	<ul style="list-style-type: none"> Revenus issus de la marge générée par l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> Modèle parfois dépassé par les nouvelles technologies
Usage (Michelin, PSA)	<ul style="list-style-type: none"> Régularité des revenus grâce à la fidélisation Possibilité pour le client d'avoir accès à davantage de modèles, à changer régulièrement (exemple de la LOA de voitures) 	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés de trésorerie possibles : le prix de la location est inférieur au prix du produit vendu et aussi au coût du bien produit
Franchise (McDonald's)	<ul style="list-style-type: none"> Importants revenus grâce à la compensation financière (droit d'entrée, redevances) Investissements de départ non 	<ul style="list-style-type: none"> Redevances liées au CA (aléatoire) du franchisé Des coûts non négligeables en matière de formation, de publicité, d'assistance du franchisé

	supportés par le franchiseur • Moins de contraintes dans la gestion quotidienne (prise en charge par le franchisé)	
Abonnement (Netflix)	• Régularité des revenus • Prévisions facilitées • Fidélisation des clients (reconduction tacite/automatique du contrat) • Meilleure visibilité/Simplification de la gestion de la production	• Entrée plus difficile sur le marché • Des clients plus exigeants • Risque de monotonie, de lassitude des clients

Question 7: Expliquez, selon vous, l'intérêt pour une organisation d'avoir plusieurs modèles économiques. Un seul *business model* peut parfois être risqué car il dépend d'une seule source de revenus. Il est parfois nécessaire de diversifier ses revenus, de proposer plusieurs types d'offres pour satisfaire toutes les cibles et faire face à une nouvelle concurrence, à la transformation numérique.

Document 4 : L'adaptation du modèle économique

Pour parvenir à une croissance pérenne et développer leur production, les organisations doivent innover : au niveau des biens ou services, mais aussi par d'autres aspects de leur modèle économique (prix, clients, mise à disposition du produit). Les bénéfices de l'innovation sont multiples : se démarquer sur son marché, le contrôler ou en conquérir d'autres, réduire ses coûts, etc.

Exemple d'innovation de produit : sur le bien ou sur le service	Exemple d'innovation sur un ou plusieurs aspects du modèle économique
Conception d'un produit entièrement nouveau : le robot aspirateur.	Nouvelles modalités de mise à disposition d'un produit : Ikea qui lance un service de location de ses meubles.
Amélioration importante d'un produit existant : nouvelle Freebox Delta (assistant vocal intégré, Netflix inclus, système son Devialet...).	Nouvelles dispositions de fixation du prix : enchères, tarification différenciée, « Payez ce que vous voulez ».
Intégration de services à l'offre de biens : financement lors de l'achat de voitures.	Démocratisation de l'accès au produit : journaux gratuits, offre low-cost.

Question 8: Expliquez la nécessité pour une organisation de faire évoluer son modèle économique par l'innovation. Le *business model* d'une organisation ne peut pas rester figé. Son évolution permet de développer la production, de conserver sa position et de faire face à de nouveaux concurrents, de trouver de nouveaux relais de croissance, en somme de perdurer dans un environnement incertain.



Coup de pouce : C'est quoi un modèle économique ?



Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours

A vous de jouer !

2. Quels sont les indicateurs mesurant la création de valeur

Document 1 : Le compte de résultat prévisionnel



Question 1 : Montrez l'intérêt d'un compte de résultat prévisionnel pour mesurer la création de valeur. Le compte de résultat prévisionnel permet de calculer la valeur ajoutée et le bénéfice susceptibles d'être générés par le projet d'organisation.

Question 2 : Expliquez pourquoi cette création de valeur est incertaine.

La prévision est un exercice difficile : il est toujours possible de se tromper ou de mal évaluer certaines charges, ventes... La création de valeur n'est pas toujours immédiate : elle se réalise parfois à moyen ou long terme.

Document 2 : Compte de résultat de l'entreprise Let's go

Compte de résultat prévisionnel de l'entreprise Let's go (activité commerciale).		
	Année 1	Année 2
Ventes de marchandises	210 000	230 000
Total produits d'exploitation	210 000	230 000
Achats de marchandises	48 000	53 000
Autres charges externes	72 000	70 000
Impôts et taxes	–	1 000
Charges de personnel	63 000	66 000
Autres charges d'exploitation	6 000	6 000
Total charge d'exploitation	189 000	196 000
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	21 000	34 000
RÉSULTAT FINANCIER	– 1 000	–
Résultat exceptionnel	–	–
Impôt sur les sociétés	6 000	9 000
Valeur ajoutée	$210\,000 - 120\,000 = 90\,000$	$230\,000 - 123\,000 = 107\,000$
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	$21\,000 - 1\,000 - 6\,000 = 14\,000$	$34\,000 - 9\,000 = 25\,000$

Question 3 : Calculez la valeur ajoutée et le résultat de l'entreprise Let's go pour les deux premières années d'activité. Les calculs ont été faits en classe

Question 4: Qualifiez le type de valeur mesurée grâce aux deux indicateurs calculés précédemment. La valeur mesurée grâce aux deux indicateurs est d'ordre financier. Ce sont des indicateurs de création de valeur financière, fondés sur le revenu car calculés à partir du compte de résultat

Document 3 : La création de valeur dans les organisations publiques

Création de valeur financière	Création de valeur sociale
Équilibre budgétaire (recettes = dépenses)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des citoyens et des fonctionnaires • Prise en compte des attentes des usagers

Démarches en ligne, nouveaux horaires, label qualité... Pour améliorer ses services publics, la ville de Saint-Nazaire innove et interroge ses usagers. [...] Pour la seconde fois, la ville de Saint-Nazaire a obtenu le label Qualiville cette année [en 2018], une certification qui récompense la qualité de ses services, notamment en termes d'accueil. [...]


Après une première phase de « diagnostic » [...], la mairie lance une enquête de satisfaction pour recueillir l'avis des usagers et estimer les améliorations à engager pour optimiser le service rendu. Trois axes à améliorer : l'amplitude horaire d'ouverture des services ; le temps et les conditions d'attente [...] ; le délai de réponse aux courriers.

saintnazaire.fr

Question 5: Rappelez la finalité et les missions d'une organisation publique. La production de services publics est la mission des organisations publiques, c'est-à-dire toute activité d'intérêt général (santé, éducation, justice...). La finalité est non lucrative : satisfaction de l'intérêt général et des besoins sociaux non satisfaits par l'initiative privée.

Question 6: Expliquez la mesure de la création de valeur dans une organisation publique. Elle se base sur un aspect financier (respect de l'équilibre budgétaire), mais cette création de valeur n'est pas toujours facile à atteindre. Elle doit aussi être évaluée plus qualitativement, dans sa dimension sociale, par les bénéfices recueillis par les parties prenantes.

Document 4 : La création de valeur dans les organisations publiques



Armor Emploi est une association qui participe à la réinsertion professionnelle de demandeurs d'emploi en difficulté, en les missionnant auprès de particuliers, entreprises, collectivités locales et associations [...]. En 2018, 259 demandeurs d'emploi ont pu bénéficier de ce soutien. Près de 940 clients ont fait appel à Armor Emploi, ce qui représente plus de 45 000 heures de travail, dont 70 % auprès des particuliers pour du service à la personne. 70 demandeurs d'emploi sont sortis des fichiers de l'association avec une solution en termes d'insertion [...]. Armor Emploi fait partie de la Faidep22 (Fédération des associations intermédiaires des Côtes-d'Armor) qui permet des échanges et une mutualisation des formations, notamment pour les intervenants à domicile [...]. Celles-ci permettent d'ouvrir des possibilités supplémentaires pour sortir du dispositif et de la précarité, pour se diriger vers l'emploi. Armor Emploi poursuit un double objectif :

- Un objectif social en fournissant un accès au travail salarié à des personnes en recherche d'emploi et en les accompagnants dans leur parcours social et professionnel
- Un objectif économique en proposant ses services. Sans but lucratif, Armor Emploi n'en est pas moins soucieuse d'une gestion financière saine et équilibrée, gage de son développement et de sa pérennité.

Question 7: Montrez que la création de valeur d'Armor Emploi doit s'apprécier aux niveaux financier et social. Armor Emploi (organisation de la société civile) poursuit un but non lucratif. Elle veille tout de même à une gestion financière équilibrée pour assurer sa pérennité. Son objectif étant essentiellement social, sa valeur créée s'apprécie aussi nécessairement au niveau social.

Question 7: Identifiez les critères sur lesquels Armor Emploi pourrait s'appuyer pour mesurer sa création de valeur sociale. L'association peut s'appuyer sur son impact social, sur le soutien qu'elle apporte à ses bénéficiaires (réinsertion professionnelle et personnelle) et au territoire (lutte contre le chômage et les exclusions/inégalités ; renforcement de la cohésion territoriale, du lien social).

 Coup de pouce : C'est quoi la création de valeur ?

Un produit ne sera mis sur le marché ou proposé à des usagers que s'il permet de créer de la valeur, c'est-à-dire des flux de revenus permettant de garantir une rentabilité pour les entreprises privées ou une couverture des coûts pour les organisations publiques et les organisations de la société civile. La création de valeur financière se mesure à l'aide d'indicateurs extraits de deux documents comptables :

Bilan comptable		Compte de résultat	
ACTIF	PASSIF	CHARGES	PRODUITS
Actif immobilisé – Immo. incorporelles – Immo. corporelles – Immo financières	Capitaux propres – Capital – Réserves – Résultat	Charges d'exploitation – Achats de marchandises – Achat de matières premières – Autres achats et charges externes – Impôts et taxes – Charges de personnel – Amortissements	Produits d'exploitation (Vente de biens et services)
Actif circulant – Stocks – Créances clients – Disponibilités	Dettes – Emprunts – Dettes fournisseurs	Charges financières Charges exceptionnelles	Produits financiers Produits exceptionnels
Total actif	Total passif	Total des charges	Total des produits
		Total actif	Total passif

Valeur basée sur le patrimoine
 Valeur du patrimoine = Actif net – Dettes

Valeur basée sur le revenu
 Produits – Charges = Résultat

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours

A vous de jouer !

3. Quels sont les nouveaux modèles économiques liés à la transformation numérique ?

Document 1 : Le modèle économique basé sur la gratuité



Question 1 : Comparez comment ces organisations génèrent des revenus avec ces modèles économiques.


Ces *business models* proposent un contenu gratuit à l'internaute (l'utilisateur ne paie pas). Par exemple, les utilisateurs de Wikipédia, de Facebook, de Google ou de la presse gratuite en ligne accèdent gratuitement aux sites.

Don : financement par des sommes d'argent données par les usagers, tiers, adhérents.
 Publicité : commercialisation d'espaces publicitaires ou des données de ses utilisateurs.
 Free-to-play : des options d'achat permettent de faire gagner de l'argent à l'organisation.

Question 2 : Montrez-en quoi ces modèles économiques sont innovants.

Bien que certains existent depuis longtemps (dons, publicité), ces *business models* sont particulièrement adaptés à la transformation numérique et notamment au fait qu'ils nécessitent un très grand nombre d'utilisateurs/internautes

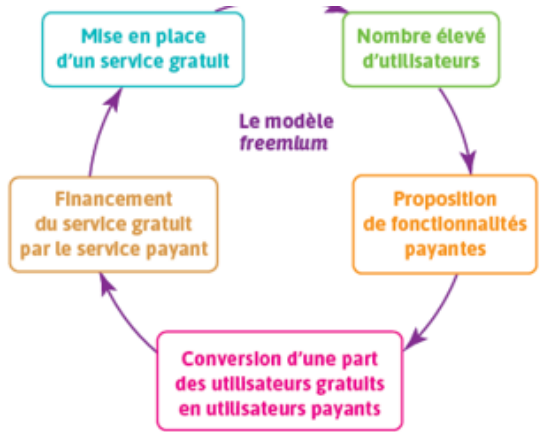
Document 2 : Le modèle économique *freemium*



L'application mobile Yuka¹ [...], qui évalue l'impact sur la santé de 600 000 aliments et 200 000 produits cosmétiques, a publié [...] une mise à jour présentant une option *premium* payante. Ce service, facturé 15 euros pour un an, vient s'ajouter à l'application gratuite pour la doter de nouvelles fonctionnalités : la recherche par produit sans codes-barres, très demandée par les utilisateurs, et la consultation illimitée de leur historique. [...]

Yuka cible les consommateurs soucieux de leur alimentation qui veulent connaître la composition d'un produit donné. L'utilisateur pose la caméra de son téléphone devant le code-barres du produit, puis l'application affiche la liste de ses composants et lui attribue une note en fonction de ses défauts et qualités pour la santé. [...] Lancée en janvier 2017, Yuka avait atteint les 60 000 téléchargements en mai 2017, et dénombre plus de 8,5 millions d'utilisateurs en janvier 2019 [...].

1. Yuka est une application qui scanne le code-barres des produits alimentaires et cosmétiques pour décrypter leur composition.
 Luc Lewitanski, LSA Conso, 29 mai 2019



Le modèle freemium

```


        graph TD
            A[Mise en place d'un service gratuit] --> B[Nombre élevé d'utilisateurs]
            B --> C[Proposition de fonctionnalités payantes]
            C --> D[Conversion d'une part des utilisateurs gratuits en utilisateurs payants]
            D --> E[Financement du service gratuit par le service payant]
            E --> A
        
```

Question 3: Précisez la proposition de valeur de l'application Yuka.

Yuka propose une première offre gratuite : connaître la composition et la note d'un produit donné en scannant son code-barres.

La deuxième offre est payante : d'autres fonctionnalités complètent la première offre (recherche par produit sans code-barres, scanner hors ligne...).

Document 3 : Le modèle économique *Low-cost*

	Compagnies aériennes historiques  	Compagnies aériennes low-cost  
Caractéristiques de l'offre	<ul style="list-style-type: none"> • Un billet d'avion classique = une prestation de transport + des prestations secondaires (bagages, repas à bord, journaux, flexibilité des billets, programme de fidélité, confort...). • Fréquence des vols, qualité des horaires, implantation de l'aéroport à proximité du centre-ville... 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre d'une unique prestation de transport. • Implantation privilégiée dans des aéroports secondaires, correspondances non garanties, fréquence des vols assez rare. • De nombreuses options payantes via la vente de services annexes (accès prioritaire, choix des places, bagages, repas...).
Distribution	Internet, téléphone, agences, voyagistes.	Vente directe sur le site Internet.
Spécificité des coûts de production	<p>Coûts importants, notamment fixes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretien des appareils, formation et recrutement des personnels, publicité, faible rémunération variable... • Taxes et redevances passagers élevées. • Coordination des vols pour garantir les correspondances (bagages en transit, prise en charge lors des annulations...). 	<p>Baisse du coût de production unitaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chasse aux dépenses, fonctions autres que le cœur de métier externalisées. • Baisse des taxes et redevances (aéroports secondaires). • Baisse des coûts d'entretien. • Personnel polyvalent et coûts salariaux maîtrisés.
Sources des revenus générés	Tarifs élevés mais incluant de nombreux services.	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse des coûts et des tarifs, ce qui augmente le volume de ventes. • Ventes d'options payantes.

Question 4: Expliquez les particularités du modèle économique *LOW-COST*.

Le low cost répond à la volonté des consommateurs de disposer d'un produit standard et épuré de ses fonctions secondaires, mais accessible à un prix beaucoup moins élevé. Les fonctions

annexes deviennent des options payantes. Cela permet de diminuer le coût unitaire du produit et donc le prix.

Question 5: Appliquez ces particularités à un autre secteur d'activité touché par le *LOW-COST*.

Exemple de la construction automobile avec Dacia : le besoin du client se limite à se déplacer dans une voiture simple et fiable. La voiture low cost n'est équipée que du strict nécessaire. Toutes les fonctions secondaires sont payantes. Le coût de production et le prix de vente peuvent ainsi baisser.

Document 4 : Le modèle économique de Plateforme

Le CEO¹ de Vinted explique comment il a redressé la marketplace CtoC² de vêtements Vinted, qui permet de revendre facilement et rapidement ses vêtements à d'autres particuliers.

Quel est votre *business model* ?

Le prix moyen des articles de mode d'occasion étant assez bas, nous avons choisi de ne pas faire payer les vendeurs. Nous prélevons une commission de 5 % du prix de l'article ainsi que 7 centimes, payés par l'acheteur. Si ces frais sont aussi bas, c'est parce que nous voulons qu'il soit financièrement intéressant pour le

vendeur comme pour l'acheteur d'acheter des vêtements sur Vinted.

Avez-vous d'autres sources de revenus ?

Notre deuxième source est la publicité [...]. Enfin, nous offrons également aux vendeurs la possibilité de payer pour donner plus de visibilité à leurs articles sur la plateforme. [...]

1. Chief executive officer (en français : directeur général).
2. Plateforme Internet qui met en relation des particuliers acheteurs et vendeurs.

© Adrien Tsagliotis, JDN, 15 juillet 2019

Question 6: Expliquez le modèle économique des plateformes à partir de l'exemple Vinted.

Sur Vinted, des acheteurs et des vendeurs de vêtements d'occasion se rencontrent. La plateforme se rémunère grâce à une commission payée par les acheteurs : 5 % du prix de vente ainsi que 7 centimes. Les vendeurs peuvent être amenés à payer pour être plus visibles sur l'application.

Question 7: Montrez que le modèle économique de Vinted est mixte.

Vinted est un modèle de plateforme, mettant en relation des acheteurs et des vendeurs de vêtements d'occasion. Vinted est également un modèle publicitaire, car une autre partie de ses revenus provient de la publicité.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours

A vous de jouer !

Chapitre 2 : Comment créer de la valeur et la mesurer ?

MA SYNTHÈSE DE COURS

Indiquer les notions abordées dans ce chapitre :

1. Qu'est-ce qu'un modèle économique ?

2. Quels sont les indicateurs mesurant la création de valeur ?

3. Quels sont les nouveaux modèles économiques liés à la transformation numérique ?