

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

---

## 1. Analyser le modèle économique d'une organisation

### A. L'innovation de produits

L'innovation occupe une place primordiale dans le processus de production d'une organisation. L'innovation peut porter sur le bien ou le service. Il convient de distinguer :

- ❖ l'innovation de nouveaux produits
- ❖ les améliorations de produits existants
- ❖ l'intégration de services à l'offre de biens

De nombreuses organisations ont développé leur production en proposant non pas de nouveaux produits, mais en adaptant leur modèle économique sur un ou plusieurs de ses aspects.

### B. Le modèle économique

La notion de modèle économique (ou *BUSINESS MODEL* : BM, ou encore modèle d'affaires) est apparue dans les années 90, essentiellement pour expliquer les modèles des start-up. Aujourd'hui, ce terme est utilisé pour tout projet entrepreneurial. Un modèle économique décrit de façon détaillée de quelle manière une organisation fonctionne et va gagner de l'argent.

- ❖ **Chaque modèle économique** présente des avantages et des limites, notamment en matière de génération de revenus. En conséquence, une organisation peut opter pour plusieurs modèles économiques et ainsi diversifier ses sources de revenus, ses offres aux différentes cibles. Air France a par exemple une activité traditionnelle et une activité low cost, Hop.

La réflexion sur le modèle économique est essentielle pour la création et la croissance d'une organisation. En effet, le BM permet de concrétiser le projet de l'entrepreneur, de comprendre le fonctionnement global de l'activité de l'organisation, de s'interroger sur la réelle réponse aux besoins d'un client/usager et sur sa capacité à se démarquer des concurrents (par sa nouveauté notamment). Un modèle économique formalisé permettra davantage au projet de création d'aboutir. Il permet également de convaincre les partenaires clés (investisseurs, banquiers, fournisseurs, collaborateurs...).

Enfin, un modèle économique n'est pas figé : il est amené à évoluer et accompagne le développement de l'organisation. À ce titre, la place de l'innovation est primordiale dans le *BUSINESS MODEL*. Elle permet d'adapter, de faire évoluer le modèle économique : développer la production, s'inscrire en rupture avec les concurrents, trouver de nouveaux relais de croissance...

Le modèle économique (ou *business model*) de l'organisation décrit la façon dont elle crée de la valeur et

s'organise pour la créer. Il convient de distinguer les trois composantes du modèle économique

🚩 **1. La proposition d'une offre de valeur aux clients** (quelle offre ? à qui s'adresse cette offre ?).

**Qui ? Quoi ?** Description de la proposition de valeur (produits, clients, prix)

🚩 **2. L'organisation mise en place pour produire et distribuer** cette proposition (comment s'organiser ?) :

- ✓ à partir des ressources internes (chaîne de valeur)
- ✓ à l'aide d'un réseau de partenaires externes (réseau de valeur)

**Comment ?** Description du mécanisme de création de valeur (activités mises en œuvre, partenaires clés, ressources nécessaires)

🚩 **3. La rentabilité du modèle qui concerne la valeur captée**, c'est-à-dire la différence entre les revenus générés par l'offre proposée et les coûts engagés pour la produire et la distribuer.

**Combien ?** Description du mode de génération des revenus (chiffre d'affaires, coûts, profit attendu). Lors du projet de création de l'organisation, il faut choisir son modèle économique. Le créateur du projet d'organisation a le choix entre un grand nombre de modèles, dont voici les principaux :

L'innovation de modèle économique consiste à adapter le modèle en le présentant différemment, en le proposant à un autre public, en démocratisant son accès. Dans un environnement de moins en moins prévisible propice à l'émergence de concurrents inattendus, de nouveaux modèles économiques en rupture avec les « standards habituels » (nouvelles modalités de mise à disposition du bien, de fixation du prix...) apparaissent, tels que les modèles économiques de plateformes, les modèles économiques *low-cost*, les modèles de gratuité, les modèles *freemium*...

## 2. Identifier les indicateurs de création de valeur

Comme vu précédemment, le modèle économique d'une organisation se base notamment sur la proposition de valeur. Un produit ne sera proposé que s'il est susceptible de créer de la valeur. Avant de lancer son activité, le créateur doit donc s'assurer que son (ou ses) produit(s) est (sont) susceptible(s) de créer de la valeur. Pour un projet d'entreprise, un compte de résultat prévisionnel est notamment établi. Ce document permet de lister tous les produits et charges prévus pour les trois premières années d'existence et de mesurer les indicateurs de la création de valeur attendue. Ce document est basé sur des prévisions, la création de valeur estimée est donc incertaine. Il est en effet possible de mal détecter les besoins des clients (mauvaise évaluation des ventes), de se tromper dans l'estimation des charges...

- ❖ **Sur le plan financier**, la création de valeur consiste, pour une entreprise, à générer des flux permettant de garantir une rentabilité. Pour un projet d'entreprise, elle peut se mesurer grâce à la valeur ajoutée (VA), à partir du compte de résultat prévisionnel. En effet, la VA mesure le supplément de richesse qu'une entreprise apporte aux biens et aux services qu'elle se procure auprès de ses fournisseurs. C'est donc en ce sens qu'elle évalue la création de valeur.

$$\text{VA} = \text{Marge commerciale} + \text{Production de l'exercice} \\ - \text{Consommations en provenance des tiers}$$

Grâce au compte de résultat prévisionnel, un deuxième indicateur de création de valeur peut également être calculé : le résultat prévu.

$$\text{Résultat} = \text{Produits} - \text{Charges}$$

Dans les organisations publiques et les organisations de la société civile, la création de valeur s'évalue au niveau financier plutôt en termes de couverture des coûts, d'équilibre budgétaire (égalité entre les recettes et les dépenses). La mesure de la valeur créée doit également être appréhendée dans une dimension sociale, plus difficile à chiffrer. Elle se base par exemple sur des indicateurs plus qualitatifs : résultats d'enquête de satisfaction sur la prise en compte des besoins des usagers, des citoyens, des fonctionnaires, des bénévoles...

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 permettant de garantir une rentabilité ou, selon les types d'organisation, une couverture des coûts ou un équilibre budgétaire.

## A. La création de valeur et sa mesure dans les entreprises

Dans les entreprises, la création de valeur se mesure à l'aide d'indicateurs financiers extraits du bilan et du compte de résultat.

Les indicateurs de création de valeur que l'on peut calculer à partir du bilan comptable sont par exemple :

- **La valeur patrimoniale** qui correspond à sa valeur financière. Elle se calcule en soustrayant les dettes à l'actif au bilan
- **La rentabilité économique** qui mesure la performance d'une entreprise à créer de la valeur en comparant le résultat d'exploitation issu de son activité aux moyens mise en œuvre (capitaux propres + endettement) pour générer ce résultat. Elle se calcule en divisant le résultat d'exploitation par l'ensemble des capitaux engagés (capitaux propres + dettes financières nettes).

Les indicateurs de création de valeur que l'on peut calculer à partir du compte de résultat sont, par exemple

- **La valeur ajoutée**, indicateur économique 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. Elle se calcule en soustrayant les consommations intermédiaires au chiffre d'affaires
  -
- **le résultat d'exploitation concerne** le résultat dégagé par l'activité de l'entreprise. Il se calcule par différence entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation

Le résultat net comptable se compose du résultat d'exploitation, du résultat financier et du résultat exceptionnel auxquels il faut retirer l'impôt sur les sociétés et la participation des salariés. Il représente la différence entre l'ensemble des produits et des charges de l'entreprise. Il se trouve également dans les capitaux propres de l'entreprise.

## B. La création de valeur et sa mesure dans les organisations publiques et les organisations de la société civile

Dans les organisations publiques et les organisations de la société civile, il est parfois difficile de mesurer la création de valeur à l'aide d'indicateurs purement financiers compte tenu de leur finalité non lucrative. La mesure de la valeur créée est alors basée sur des indicateurs sociaux (ex. : taux de satisfaction des usagers, volume de déchets recyclés...).

La création de valeur est néanmoins incertaine car elle dépend de la capacité de l'organisation à détecter les besoins des clients et des usagers, et à y répondre de manière durable.

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

Avec la transformation numérique, de nouveaux modèles économiques sont apparus ou certains se sont modernisés. En effet, les organisations doivent faire face quotidiennement à un environnement de moins en moins prévisible, qui fait parfois apparaître de nouveaux concurrents. Les modèles économiques de ces concurrents inattendus se démarquent par leur rupture avec les modèles standards : bouleversement de l'offre, du prix, des coûts... Quatre modèles économiques issus de la transformation numérique peuvent être identifiés.

❖ **Modèles de gratuité:** dons, publicité. Exemples : Wikipédia, Facebook, Google... Ces BM proposent un contenu gratuit à l'utilisateur. Les revenus générés proviennent de sommes d'argent données par la communauté (tiers, usagers), de la monétisation des données personnelles des utilisateurs et/ ou de la commercialisation d'espaces publicitaires payés par les annonceurs. Ils sont adaptés à la transformation numérique, car ils nécessitent un grand nombre d'utilisateurs pour être performants.

❖ **Modèle freemium.** Exemples : certaines applications de jeux, Le Bon Coin, Yuka... Ce BM propose un premier produit gratuit permettant d'attirer un grand nombre d'utilisateurs. Pour générer des revenus, l'organisation cherche à transformer ces utilisateurs en clients en proposant un produit plus enrichi et payant. C'est donc un modèle mi- gratuit mi- payant. Contraint à attirer un très grand nombre d'utilisateurs, ce BM est également bien adapté à la transformation numérique.

❖ **Modèle low cost.** Exemples : EasyJet, OuiGo, Hop, Electro Dépôt, Dacia...

Ce BM est basé sur une offre de produits standards et épurés grâce à une redéfinition des besoins des clients vers plus de simplicité. Les coûts supportés par l'organisation sont ainsi fortement réduits. Cela permet de proposer des prix beaucoup plus bas. Les fonctions secondaires du produit sont payantes. La transformation numérique accompagne ce type de BM en permettant notamment de réduire les coûts.

❖ **Plateformes.** Exemples : Uber, Airbnb, BlaBlaCar, Vinted...

Ce BM consiste à mettre en relation des acheteurs et des vendeurs et à se rémunérer grâce à une commission sur leurs transactions. La transformation numérique a permis de développer ce type de BM car elle facilite beaucoup la mise en relation des acheteurs et des vendeurs.