

Chapitre 2 Comment créer de la valeur et la mesurer ?



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.

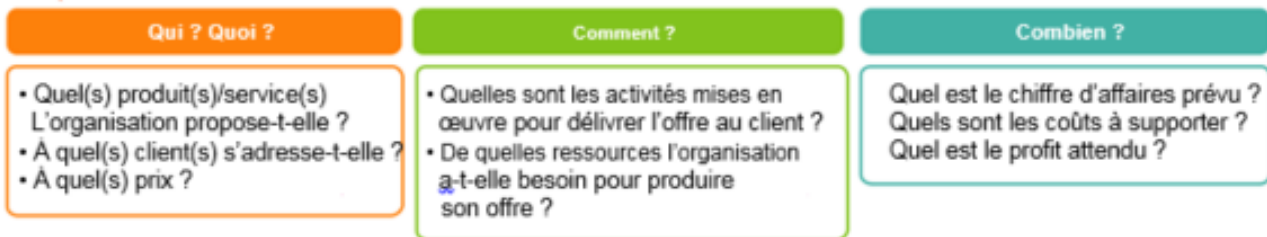


A la fin de ce chapitre j'aurai acquis ...

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 ».

Question 2 : Expliquez la nécessité de concevoir un modèle économique pour créer et développer une 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.

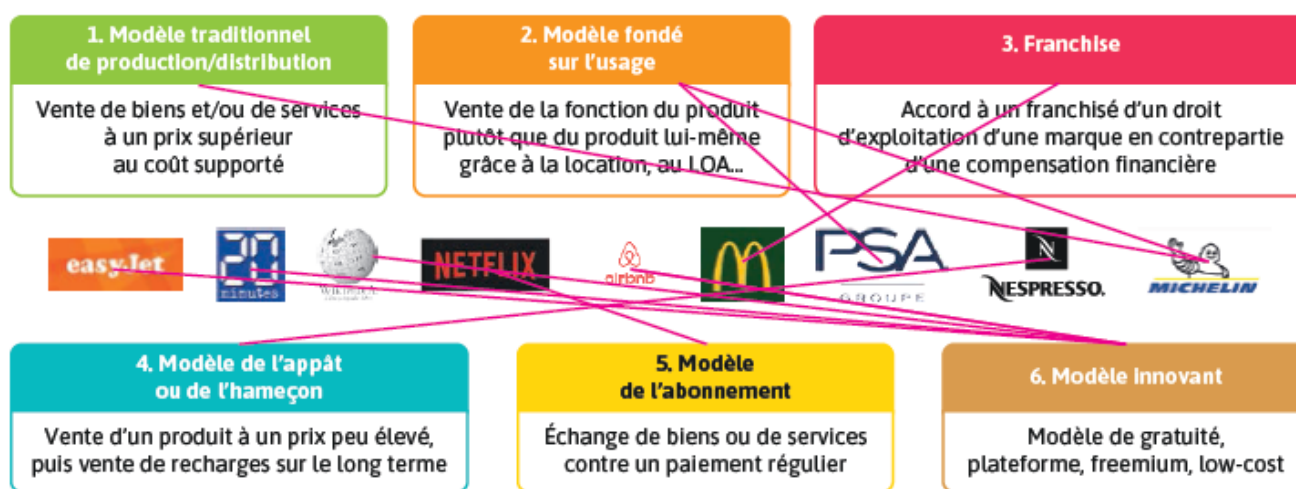
Question 3 : Présentez le modèle économique de Zara

Qui ? Quoi ?
 Comment ?
 Combien

Question 4: Montrez que le modèle économique de Zara est en rupture avec les modèles économiques de ses principaux concurrents.

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

Document 3 : Les principaux modèles économiques



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

<i>Business model</i>	Avantages	Inconvénients
Traditionnel (Etam, Michelin)		
Usage (Michelin, PSA)		
Franchise (McDonald's)		
Abonnement (Netflix)		

Question 7: Expliquez, selon vous, l'intérêt pour une organisation d'avoir plusieurs modèles économiques.

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 <i>low-cost</i> .

Question 8: Expliquez la nécessité pour une organisation de faire évoluer son modèle économique par l'innovation.

 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.

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

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

Calculer la Valeur ajoutée		
Calculer le résultat de l'exercice		

Question 3: Calculez la valeur ajoutée et le résultat de l'entreprise Let's go pour les deux premières années d'activité à l'aide du tableau.

Question 4: Qualifiez le type de valeur mesurée grâce aux deux indicateurs calculés précédemment.

Document 3 : La création de valeur dans les organisations publiques

Création de valeur financière

Équilibre budgétaire (recettes = dépenses)

Création de valeur sociale

- 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.

Question 6: Expliquez la mesure de la création de valeur dans une organisation publique.

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.

Question 7: Identifiez les critères sur lesquels Armor Emploi pourrait s'appuyer pour mesurer sa création de valeur sociale.

 **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	Produits financiers
Total actif	Total passif	Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
		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*

Dons par la communauté (usagers, bénéficiaires tiers) Modèle des dons 	Publicité payée par les annonceurs, monétisation des données personnelles des utilisateurs Modèle publicitaire 	Boutique pour achats virtuels supplémentaires Free-to-play 
---	---	--

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

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

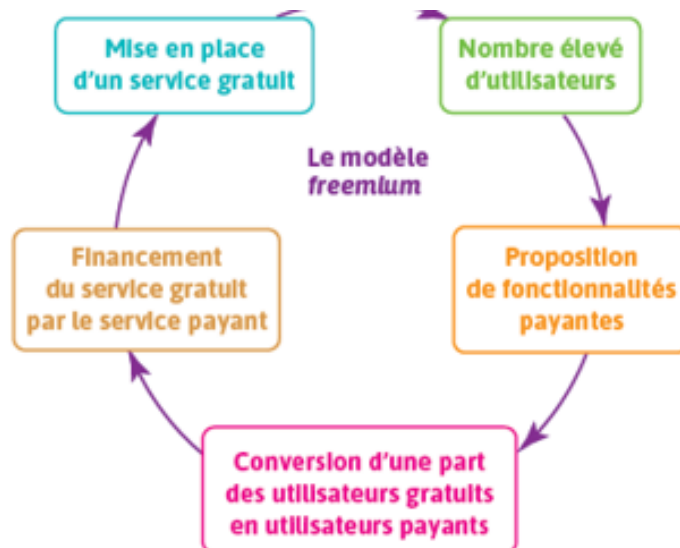
Document 2 : Le modèle économique *freemium*

 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



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

Document 3 : Le modèle économique *Low-cost*

	Compagnies aériennes historiques  	Compagnies aériennes <i>low-cost</i>  
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	Coûts importants, notamment fixes : <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...). 	Baisse du coût de production unitaire : <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*.

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

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.

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

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 ?



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.

VA = Marge commerciale + Production de l'exercice – 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.

Résultat = Produits – 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.