



**IAE** MONTPELLIER  
École Universitaire  
de Management

**M C**  
Création d'Entreprises Innovantes  
par l'IAE MONTPELLIER

Véronique BESSIERE

Eric STEPHANY

Responsables du Master  
Création d'Entreprises Innovantes  
à l'IAE Montpellier

# Vidéo 2.3.1

## La diversité des Business Models



**IAE** MONTPELLIER  
École Universitaire  
de Management

Le Business Model



# Vidéo 2.3.1

## La diversité des Business Models

Bonjour, dans la vidéo précédente, nous avons vu les fondements du Business Model. La légitimité d'un projet entrepreneurial repose sur une proposition de valeur dont la mise en œuvre mobilise un ensemble de moyens et de ressources, tout en permettant de créer des revenus.

Nous avons retenu deux leviers importants pour qualifier un Business Model : son caractère plus ou moins imitable et son degré de scalabilité.

Les Business Models peuvent avoir plusieurs designs. A coté d'une réponse à un besoin du marché, ils intègrent de plus en plus une valorisation de la relation et de l'observation des clients. Prenons l'exemple du BM du **cashback** ou modèle économique de la fidélité récompensée. Plus le consommateur consomme, plus il obtient d'avantages. Ce modèle économique est fondé sur la capacité de fidélisation des clients. Elle est liée à la capacité de l'entreprise à capter et à valoriser des données de navigation sur internet.

D'autres modèles différents qui connaissent actuellement un grand succès sont présentés ici :

- le modèle low-cost
- le modèle de l'imprimante
- le modèle fondé sur les revenus publicitaires
- et le modèle freemium

Commençons par le **modèle low-cost**. Il repose sur le contrôle des coûts à chaque niveau du processus de production pour obtenir des prix inférieurs à ceux de la concurrence. **Ikea**, célèbre créateur et fabricant de meubles, centre sa proposition de valeur sur la fourniture de meubles fonctionnels, de qualité et à bas prix. On peut aussi classer dans ce même modèle, les offres commerciales des compagnies aériennes comme **Ryanair** ou **Easyjet**, dont les prix des billets d'avions sont particulièrement attractifs.

Dans une même logique de réduction de coûts, le **modèle de désintermédiation** s'organise autour de la suppression des intermédiaires de la chaîne de production ou de distribution. Par exemple, grâce à internet, ces modèles ont connu un fort développement. Pour illustrer ce type de Business Model, on peut citer les agences de voyage en ligne ou **Amazon**.

# Vidéo 2.3.1

## La diversité des Business Models

Plus original : le **Business Model de l'imprimante**. Il repose sur une idée simple : on vend un produit à un prix attractif, et l'utilisateur doit acquérir des accessoires sur lesquels l'entreprise fait des marges importantes. Généralement, ces accessoires ont une durée de vie courte ce qui oblige le consommateur à renouveler souvent l'acte d'achat. Dans ce Business Model, la marge est faite sur les produits achetés souvent, et non pas sur le produit durable. Ce modèle est très utilisé par les constructeurs d'imprimantes, d'où le nom de ce Business Model : ils commercialisent des imprimantes grand public à des prix faibles, mais, où les recharges coûtent cher. Afin de protéger la génération de ces flux de revenus, ces constructeurs dépensent des sommes importantes en Recherche & Développement, pour protéger ces consommables de toutes copies potentiellement utilisables sur les imprimantes.

On peut illustrer également ce Business Model avec l'exemple de **Nespresso**. Ici, le modèle économique est porté d'une part, par la garantie d'une très haute qualité de ses cafés, tout au long de la chaîne de valeur (de l'approvisionnement à la commercialisation en passant par la production), et d'autre part, par un accès direct aux clients qui sont fédérés soit au sein d'un club ou achètent leurs capsules dans des boutiques exclusives. L'entreprise gère, en effet, ses propres canaux de distribution, qu'il s'agisse de sa plateforme de commerce en ligne, de ses boutiques exclusives, de ses centres de relations clients dédiés (centre d'appels), sans oublier les partenariats conclus pour la commercialisation de ses machines.

La menace de ce modèle économique vient principalement de la capacité des concurrents à créer des capsules compatibles et moins chères en contournant les nombreux brevets déposés par Nestlé, afin de produire ces capsules de manières parfaitement légale. Aujourd'hui, on trouve dans toutes les grandes surfaces une large offre de capsules de café compatibles avec les machines Nespresso. Nespresso a aussi fait évoluer son Business Model d'une part, en poursuivant l'innovation via une nouvelle gamme de produits et de capsules et en accentuant son modèle marketing fondé sur la relation client. Pour les start-ups, la mise en place de ce modèle économique pose le problème de l'importance des investissements en Recherche & Développement à réaliser dès le début du processus entrepreneurial.

Enfin, 3<sup>ème</sup> modèle, **le Business Model fondé sur le financement par la publicité**. C'est tout simplement celui de **Google**. Pour générer des revenus, Google a mis en place un système de référencement payant. La stratégie développée est pertinente, parce que Google a réussi à mettre en place des outils (ici des algorithmes) permettant de faire de la publicité ciblée, en fonction des recherches des internautes. Le succès de ce modèle tient à la capacité à déterminer une cible prête à payer pour tel ou tel produit, ce qui est un argument de taille pour vendre de l'espace publicitaire.

# Vidéo 2.3.1

## La diversité des Business Models

Google a fait évoluer son BM en intégrant les caractéristiques d'un autre modèle qui s'est fortement développé depuis les années 2000 : le **modèle Freemium**. Il fait partie d'une nouvelle génération de modèle économique dite de la gratuité. Le Freemium c'est un mix entre le modèle "free" et le modèle "premium" : le "free" proposant un service gratuit et le "premium" proposant un service payant et haut de gamme.

Ces entreprises proposent gratuitement un service de base, limité dans le temps, en volume de données ou en fonctionnalités. Les revenus sont générés grâce à la montée en gamme, ou la levée des limitations. La stratégie mise en place est de faire adhérer un maximum de clients au service gratuit pour les rediriger vers le premium.

### Trois exemples :

**Skype** propose un service de télécommunication par Internet. L'offre de Skype est partagée entre un service gratuit, qui permet de communiquer d'un ordinateur à un autre ordinateur, et un service payant qui permet d'appeler des fixes ou des mobiles, partout dans le monde. C'est grâce à ce service que Skype génère des revenus, alors que le taux de conversion premium est peu élevé.

**Linkedin** est aussi un exemple. C'est un réseau social professionnel qui permet de faire se rencontrer des candidats et des recruteurs. Une bonne partie du service est gratuite comme la création d'un profil ou encore l'ajout de contacts. Cependant, certaines fonctionnalités avancées sont payantes. Les revenus de LinkedIn sont composés par la publicité, par les abonnements premium et par les services de recrutement. Le service premium permet notamment d'envoyer des messages privés à des personnes qui ne font pas partie de vos contacts.

Enfin, le monde des jeux mobiles est également très adapté à ce modèle économique. Par exemple, la société **King** propose de nombreux jeux gratuits, comme le fameux **CandyCrush**, auxquels sont ajoutés des fonctionnalités payantes. Ces dernières permettent par exemple, d'acheter des objets dans le jeu qui assurent de passer plus vite les différents niveaux de ce jeu. Ainsi, un joueur patient peut jouer sans payer, alors qu'un joueur pressé de passer les niveaux aura tendance à payer pour accélérer sa progression.

Ce modèle freemium est un modèle économique qui est principalement adapté aux entreprises du net car il faut pouvoir rassembler un grand nombre d'utilisateurs "gratuits" pour les convertir en utilisateurs "payants".

## Vidéo 2.3.1

# La diversité des Business Models

- Il faut que le marché cible soit très important en termes de volume. Ainsi, malgré un taux de conversion faible, le taux d'utilisateurs "payants" sera suffisamment élevé pour couvrir les frais du service gratuit.
- Le service premium doit apporter une réelle plus-value par rapport au service gratuit. Le coût d'accès doit être justifié par des fonctionnalités proposées.
- Le coût de fonctionnement du service gratuit doit être relativement faible.
- Une stratégie commerciale centrée sur l'optimisation du taux de conversion. L'objectif principal du modèle freemium est d'avoir le taux de conversion premium le plus élevé possible. Pour y parvenir, le site internet de l'entreprise doit être attractif et organisé de manière à vendre le mieux possible le modèle payant créateur de valeur.

Le modèle freemium est intéressant, notamment pour s'implanter sur des marchés concurrentiels, où toutes les sociétés ont des Business Models duplicables. Le service gratuit permet de conquérir des parts de marché plus facilement. Le principal enjeu réside dans l'optimisation du taux de conversion, où il faut mettre en place une véritable stratégie commerciale, capable de proposer un service premium pertinent par rapport aux attentes des clients.

Si aujourd'hui, ce modèle économique est bien connu dans l'univers des logiciels et de l'économie numérique, rien n'empêche qu'il soit transposable à bien d'autres secteurs d'activités.

En conclusion, nous venons donc d'illustrer à partir de ces différents exemples quelques possibilités pour générer des Business Models, qui sont à la fois des succès et qui peuvent être tenus dans la durée, grâce à l'association de la scalabilité et de la difficulté d'imitation par les concurrents. Ce sont en effet deux points majeurs à questionner dès le départ du projet.