

MINI-CAS 1 : DES OBJECTIFS MULTIPLES ET... INCOHÉRENTS

Après l'adhésion de la Pologne à l'Union Européenne en 2005, M. Bernard a quitté son pays pour s'ins-

Environnement général

L'univers du transport est en pleine mutation avec une tendance lourde

**Questions**

1. Comment, compte tenu des éléments de diagnostic, M. Bernard peut-il conduire ses choix d'orientation stratégique ?
2. Pensez-vous que les différents objectifs pourront être atteints dans des conditions acceptables de réussite ?

Réponses

- 1- Dans un premier temps, le diagnostic sera complété par une analyse des compétences existantes, en vue d'assurer un développement dans le cas du scénario 1 et dans le cas des scénarios 2 et 3.
- 2- À partir du diagnostic des compétences, il est possible d'établir la grille d'évaluation des scénarios proposés. Les notes sont sur 10 sans pondération. Pour les critères « risque » et « coût », plus la note est basse plus les risques et/ou les coûts sont élevés.

	Scénarios					
	1-a	1-b	1-c	1-d	2	3
Compatibilité	8	7	8	8	2	5
mission valeurs	6	6	8	8	5	6
structures	4	5	8	8	2	2
hommes	7	7	8	8	2	7
environnement	3	4	5	3	7	4
Synergie commerciale	3	1	1	1	2	1
d'image	7	5	6	5	2	2
financière	7	7	7	5	5	5
d'organisation	6	7	8	6	3	2
Risque Coût	5	2	4	3	1	3
Rentabilité	7	4	4	3	6	1
Faisabilité	6	8	8	7	5	5
Total	7	6	8	7	4	4
	4	5	1	1	4	4



MINI-CAS 2 : COMPRENDRE LES BUSINESS MODELS DU GRATUIT ET DU FREEMIUM

Visionnez la vidéo ci-dessous.

Vidéo bonus



www.lienmini.fr/strategie-1867-39

Questions

1. Un business model peut-il reposer sur la gratuité? À quelles conditions?
2. Comment définir un modèle «freemium»?
3. Pourquoi l'économie digitale facilite-elle les modèles «biface»?

Réponses :

- 1- Oui, un business model peut reposer sur la gratuité. Bien avant internet, cela a même été le modèle dominant dans des domaines comme la télévision ou la radio. L'audience (qui ne paye pas pour accéder aux contenus) est « monétisée » auprès d'annonceurs typiquement dans le cadre de leurs campagnes publicitaires. Cela reste le modèle dominant dans le monde des médias. À noter que cette formule a pu être source de disruption : ainsi, alors que la presse écrite reposait sur un modèle payant, les journaux *Métro* ou *20 minutes*, offerts gracieusement, étaient directement financés par les annonceurs. De manière provocatrice, on pourrait citer l'exemple des night-clubs, habitués à offrir gratuitement l'accès aux clientes « jusqu'à minuit », partant du principe que la présence féminine inclinera la clientèle masculine à payer son entrée.
- 2- Si l'on devait parler de modèles freemium plutôt que d'un modèle unique, tant les modèles peuvent différer. Tous les modèles freemium reposent sur le principe d'une gratuité d'accès pour un service de base et d'un accès à des services complémentaires, par des formules payantes ou d'abonnement. À nouveau, il est intéressant de noter que ce type de modèles freemium n'a pas attendu le développement d'internet : si l'on reprend l'exemple des concerts ou des boîtes de nuit, l'essentiel des revenus provient des consommations ou de la vente de produits dérivés, ce qui peut justifier de rendre l'accès gratuit.
- 3- L'économie digitale a indéniablement contribué au développement des modèles « biface » de manière exponentielle, en raison notamment, de la démocratisation des moyens de communication (blogs, réseaux sociaux, etc.). Dans l'économie digitale, le coût marginal de reproduction et/ou de distribution est nul (alors que les coûts fixes amont sont souvent très importants, par exemple pour développer une plateforme). Ceci incite d'autant plus à offrir gracieusement les contenus, en vue de bénéficier ensuite d'effets de réseaux qui, eux, seront monétisés. C'est typiquement le cas des modèles de plateformes où les applications sont gracieusement offertes, tandis que des commissions sont ensuite prélevées sur chaque transaction (c'est typiquement le modèle d'UBER ou d'Airbnb).