

FICHES PRATIQUES

Des réponses simples et concrètes à toutes vos questions

Choisir le bon business model

Le business plan, ou plan d'affaires, est un document général permettant de présenter la future entreprise. Au coeur de ce business plan s'inscrit le business model, soit le modèle économique. C'est du concept même de l'entreprise dont il est question. De son choix résultera l'avenir de celle-ci.



1. Quelle est la différence entre un business plan et un business model ?

Un business plan vise à concrétiser un business model qui se trouve généralement au centre du projet de l'entreprise. Le business plan décrit les détails opérationnels pour le mettre en oeuvre avec un plan de financement. Le premier travail de l'entrepreneur consiste en effet à choisir le bon business model afin de positionner son activité sur le marché. C'est le business model qui est censé déterminer le moyen d'engendrer des bénéfices.

2. Comment choisir le business model adapté au business plan ?

Définir un modèle de revenu est évidemment d'une importance considérable pour la réussite d'une entreprise. Lors de cette étape essentielle, il convient de répondre à certaines questions, à commencer par la définition de la cible des clients. Il faut également déterminer clairement l'offre ainsi que le niveau de prix. Il ne faut pas oublier non plus le besoin suscité par le produit mis en vente ou la prestation de service offerte. Mais une question demeure dans le business plan : comment produire des gains grâce à ce projet ? Tout ce travail de réflexion doit être mené consciencieusement et avec bon sens. La pertinence et le réalisme s'imposent pour la réussite du projet. Plus l'activité aura été préparée et réfléchie, plus les chances de succès seront grandes. Estimer les étapes, les délais et les coûts sera déterminant.

3. Business plan : quels sont les différents business models existants ?

Au sein du business plan, différentes stratégies entrepreneuriales peuvent être choisies en fonction de l'offre existante et du produit ou service vendu. Il existe des business models classiques, comme la production de produits et de services ou la distribution. Mais aujourd'hui, face à la concurrence et au développement du e-commerce, de nouveaux business models ont émergé, à l'image du low-cost, du freemium, du cashback, de l'affiliation ou encore de la vente flash.

4. À quoi servent le business plan et le business model ?

Choisir un business model et un business plan peut être très utile directement et indirectement pour l'entrepreneur. Ils permettent de clarifier l'offre et le besoin auxquels ils répondent. Ils positionnent l'entreprise dans un segment de marché et sur une clientèle. Ils permettent également de vérifier le caractère innovant de l'entreprise, les possibilités de revenus et la rentabilité. Ils sont aussi très importants pour bien communiquer sur le projet. Car une entreprise nécessite des partenaires. Trouver des investisseurs et des banques prêts à suivre la création de l'entreprise est souvent difficile. Un business plan et un business model bien préparés faciliteront cette recherche.

Qu'est-ce qu'un business model ?



1. Business model : définition

Le business model est le coeur d'un business plan. C'est le point de départ, l'idée originale qui permet à une entreprise de se démarquer de la concurrence et d'espérer pouvoir gagner de l'argent. L'entrepreneur mène d'abord un travail de réflexion, de synthèse et de diagnostic afin d'établir son propre business model. À partir de celui-ci, il peut décliner son idée dans son business plan, qui inclura divers éléments : bilan prévisionnel, compte de résultat prévisionnel, plan de trésorerie, tableau de financement.

2. Business model : un choix primordial

Faire un état des lieux de la concurrence s'impose afin de se positionner pour apporter une innovation au projet d'entreprise. C'est grâce à cette valeur ajoutée que l'entrepreneur peut espérer des gains financiers et le développement de son activité commerciale. Si le business model n'est pas bien défini, ou s'il ne se démarque pas suffisamment du concept des entreprises concurrentes, les chances de réussite sont moindres. Cela ne veut pas dire qu'un business model est figé. Une stratégie entrepreneuriale peut évoluer, voire totalement changer si l'idée initiale ne paraît pas ou plus adaptée au marché.

3. L'utilité du business model

S'il ne garantit pas la réussite infaillible du projet entrepreneurial, un business model bien établi met toutes les chances du côté de l'entrepreneur. Car cela permet de rendre l'offre claire pour l'entrepreneur et aussi ses partenaires (fournisseurs, investisseurs, prescripteurs...). Le segment de marché et la cible de la clientèle sont définis, ce qui évite la dispersion. Le facteur innovant par rapport à la concurrence est mis en exergue avec la rentabilité escomptée. Un business model permet également à l'entrepreneur de présenter de façon synthétique et efficace son projet entrepreneurial et sa stratégie auprès des banques et autres partenaires, qui auront une vision globale et une lecture rapide et concise de la valeur ajoutée que propose l'entrepreneur.

4. Les exemples de business model

Les business models ne sont pas nouveaux. Au-delà des modèles économiques traditionnels, certaines stratégies comme le low-cost ou la désintermédiation se sont développées. Et dans le monde de plus en plus concurrentiel de l'Internet, de nombreux business models ont émergé :

- SAAS (Software As A Service) : principe de l'abonnement ;
- peer to peer : l'entreprise prélève une commission sur une mise en relation ;
- freemium : l'entreprise offre une prestation gratuite et un accès payant pour des contenus plus riches ;
- partage de revenu : l'entreprise partage les revenus avec des ayants droit (exemples des plateformes de streaming) ;
- tout gratuit : la prestation est gratuite, mais la publicité génère des gains ;
- affiliation : l'entreprise prélève une commission en cas de clic sur une bannière publicitaire.

Peut-on changer de business model ?



1. Faire évoluer sa stratégie entrepreneuriale

Aujourd'hui, tout va très vite. Et l'économie doit suivre. Le chef d'entreprise doit constamment suivre l'actualité de son domaine afin d'anticiper et prévoir les évolutions de son secteur d'activité. C'est encore plus vrai pour les créateurs de start-up. Il est rare que ces sociétés conservent un business model identique lors de leurs premières années d'exercice. Il est en effet essentiel de bien réfléchir à sa stratégie entrepreneuriale, mais entre la théorie et la pratique, il y a parfois un monde. C'est ainsi que, confrontées à l'activité réelle, neuf start-up sur dix font évoluer leur business model.

2. Pourquoi changer de stratégie entrepreneuriale ?

Les raisons qui peuvent pousser les entrepreneurs à faire un virage plus ou moins prononcé sont nombreuses. La première est économique. Si l'entrepreneur remarque que les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous, il peut être amené à revoir sa stratégie entrepreneuriale. C'est un constat d'échec généralement difficile à admettre. Mais dans ce cas, changer son business model est impératif pour rebondir et relancer son activité. Parfois, l'entrepreneur doit s'adapter à l'arrivée d'un concurrent, ou à la fusion de concurrents qui menacent son entreprise. Il doit alors se repositionner sur le marché. Les besoins des consommateurs ou utilisateurs peuvent également évoluer avec, par exemple, l'apparition de nouvelles technologies. La conjoncture économique avec une crise, une période de croissance ou la fluctuation des monnaies peut également influencer l'activité future des clients. Mieux vaut donc anticiper et changer de stratégie entrepreneuriale avant de prendre un train de retard.

3. Comment adapter sa stratégie entrepreneuriale ?

Une simple adaptation du business model après le retour des premiers mois d'activité suffit parfois à faire fonctionner son entreprise. Pour certains, il faudra élargir l'offre ou restreindre le champ d'activité en se positionnant sur une niche. Pour d'autres, c'est le concept de rémunération qu'il sera nécessaire de faire évoluer. Si la publicité sur un site internet gratuit par exemple ne rapporte pas suffisamment, pourquoi ne pas imaginer un autre modèle économique ? Les chefs d'entreprises peuvent parfois aussi prendre le risque d'un virage à 180°. Lorsque la stratégie entrepreneuriale initiale est objectivement inadaptée au marché, mieux vaut repartir à zéro. L'expérience acquise sera tout de même bénéfique pour trouver le bon business model.

Comment choisir le bon business model ?



1. Mûrir son projet entrepreneurial

Avant d'élaborer son business plan, il convient de déterminer un projet entrepreneurial fort qui se démarque de la concurrence afin d'apporter une valeur ajoutée pour le consommateur ou l'utilisateur. Outre cet aspect, il faut répondre à certaines questions.

- À qui est destiné le produit ou le service ? Il faut cibler la clientèle et son comportement, définir le volume et les moyens de distribution.
- Quel produit ou service proposer ? Le projet doit répondre à une problématique, à un besoin, et apporter une solution.
- Quels sont les canaux de diffusion ? Il est important de fixer des objectifs en termes de communication, de vente, de distribution, de fidélisation, et de trouver les moyens de les tenir.
- Comment gagner de l'argent ? L'élément clé du projet entrepreneurial passe par le choix du modèle économique : gain par client, récurrence, abonnement, publicité... Définir les prix est indispensable pour concrétiser son business model.

2. Présenter son projet entrepreneurial

À partir des résultats de cette première phase de réflexion, l'entrepreneur établit son plan d'action. Il évalue le risque, et tente de mesurer objectivement les incertitudes susceptibles de menacer l'activité. Il étudie les perspectives de croissance. Il apprécie les compétences qui seront nécessaires au bon développement de l'activité. Et pour passer à la phase de création de son projet entrepreneurial, il doit généralement présenter son business model à ses futurs partenaires. Les premiers seront les investisseurs et les banques, qu'il faudra convaincre pour qu'ils apportent leur soutien financier. Il faudra également démarcher des fournisseurs et négocier des contrats. Selon l'activité et les ambitions du chef d'entreprise, il sera aussi nécessaire de définir le nombre et les compétences des futurs salariés.

3. Bien définir son projet entrepreneurial

Dans le but de trouver le business model auquel l'entreprise souscrira, il est conseillé de se renseigner sur les différents modèles économiques. Outre les modèles traditionnels comme la production de produits ou services ainsi que la distribution, de nouveaux types de business model apparaissent : low-cost, désintermédiation, commissionnement, abonnement, location, financement par la publicité et autres modèles propres à l'économie numérique avec le free-mium, qui consiste à offrir du contenu gratuit avec une montée en gamme payante pour des contenus et services supplémentaires ou la suppression des publicités notamment. Définir son projet entrepreneurial et choisir son business model sont des démarches qui nécessitent une bonne connaissance des systèmes existants. Cela n'empêche pas de créer son propre modèle économique en fusionnant, par exemple, plusieurs d'entre eux.

Les différents business model



1. Les modèles économiques classiques

La production de produits ou services est le modèle économique ancestral par excellence. C'est le business model de l'agriculture par exemple. Le chef d'entreprise produit et vend sa production. Au deuxième rang des business models classiques figure la distribution. Ce modèle utilisé par tout commerçant consiste simplement à vendre un produit directement au consommateur ou à un grossiste.

2. Le low-cost : un modèle économique qui casse les prix

Depuis ces modèles économiques de base, d'autres business models ont fait leur apparition. C'est notamment le cas du low-cost qui s'est développé dans de nombreux secteurs d'activité : alimentaire, compagnie aérienne, hôtellerie, ameublement, restauration... Ce type de modèle se distingue par une politique visant à réduire au maximum le coût de revient pour le consommateur.

3. La désintermédiation : un modèle économique facilité par Internet

La logique ici est également de réduire les coûts. Cela est permis en limitant les intermédiaires. De nombreux sites web (culture, agence de voyages...) se sont développés en appliquant ce modèle économique.

4. Le commissionnement : le modèle économique des comparateurs sur Internet

Un intermédiaire vend le produit d'une entreprise et se voit rémunérer par une commission. C'est le modèle économique des concessionnaires automobiles et des agents d'assurances mais aussi des comparateurs de coûts sur Internet.

5. L'abonnement : le modèle économique des journaux exporté au e-commerce

Journaux, AMAP, opérateurs téléphoniques..., ces types d'entreprises utilisent ce modèle économique en partie ou intégralement pour vendre leur production ou leurs services. Aujourd'hui, des sites de e-commerce font ce choix de business model pour fidéliser leurs clients.

6. Le financement par la publicité : le modèle économique du gratuit

Sur le mode des journaux gratuits, de nombreux sites internet offrent du contenu totalement gratuit à leurs utilisateurs. L'entreprise est alors rémunérée intégralement par ses contrats publicitaires. Ce modèle économique est donc dépendant des annonceurs.

7. Les enchères : le modèle économique des salles des ventes démocratisé aux sites d'enchères en ligne

Les clients fixent le prix pour lequel ils sont prêts à acheter le produit présenté. Ce modèle économique est redevenu en vogue avec les sites d'enchères en ligne.

8. Le freemium : le modèle économique mi-gratuit mi-payant

Les plateformes de musique ou de vidéo en streaming ainsi que d'autres médias comme les applications pour smartphones utilisent ce modèle économique avec une partie gratuite et une partie réservée aux adhérents.

9. Le cashback : le modèle économique de la fidélité récompensée

Plus le consommateur consomme, plus il obtient d'avantages. Ce modèle économique est utilisé notamment pour fidéliser les clients.

10. Le modèle de l'imprimante : le modèle économique attractif

Le principe consiste à vendre un produit de base à très bas coût (imprimante, cafetière...) puis des recharges sur le long terme (encre, dosettes...). Ce modèle économique permet, avec un investissement de départ, de s'assurer une certaine fidélité des clients.

Découvrir le monde du marketing et du commercial



La référence
des décideurs
La communauté
Marketing
& communication



Le média
cross canal
Ecommerçants
et commerce
connecté



Le média
orienté
100% client



Le service
d'information
des commerciaux
et des business
developers

Découvrir le monde de la finance et des achats



Le média référent
des acheteurs
privé / public



La solution
d'information
des directeurs
administratifs
et financiers

Découvrir le monde de l'entrepreneuriat



La source
d'information des
entrepreneurs et
des dirigeants PME



Le magazine
des entreprises
artisanales



Le magazine
des entreprises
artisanales